ISSN 0131-7652

ЭКО

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА



12
1987



ЧИТАТЕЛЬ И ЖУРНАЛ

Как постоянный читатель, обращаюсь к вам с настоятельной просьбой. Я пропагандист и ясно вижу, какой огромный интерес вызывает анализ нашего исторического пути. Сколько об этом всегда вопросов и споров! Ведь наш сегодняшний день вырос из вчерашнего, впитал все его находки и заблуждения. Вот бы и разобраться в истоках!

Вам удавались очерки о крупнейших политических, хозяйственных деятелях прошлого. Но таких очерков мало. Может вы откроете нечто вроде "Страниц истории"?Важны ведь не столько конкретные лица,сколько воплотившиеся в их поступках закономерности. Мы не поймем неизбежность перестройки, если не заглянем в двадцатые, в тридцатые, в пятидесятые годы. Ниточки экономических и социальных зависимостей уводят нас в годы военного коммунизма, НЭПа, в годы репрессий, в годы застоя - и всё это надо осмыслить, чтобы верно оценить наши сегодняшние действия, чтобы понять - от чего мы отказываемся и к чему готовы вернуться или обрести заново.

В печати писалось об открытии недоступных ранее архивных данных. Черпайте оттуда!Нам очень нужны "Страницы истории" в вашем журнале.

Н.Ф.ГАВРИЛОВ. Арзамас.

Вот уже год, как я читаю "ЭКО". Много черпаю здесь полезного и для работы, и просто для своего развития.Попытался даже учиться по журналу, выписал некоторые мысли, установки, особенно из "Советов деловому человеку", из "Клуба директоров". Но увидел, что системы никакой не получается и подумал: а может вам надо развернуть экономический всеобуч? Но не такой, как в брошюрках, а только из самых современных понятий, которые раскрывают экономическую суть перестройки. Скажем, открыть рубрику "С экономикой на ты". Или "на ты" с ней опасно?..

Я вот сколько лет в разных формах обучения слушаю лекции по политэкономии социализма и всё удивляюсь: какая=то она искусственная. А может её вообще нет, а есть только одна стройная экономическая теория, созданная Марксом для капитализма? Обидно. Что же наши ученые=политэкономы делали 70 лет? Друг друга обличали в идеологических ошибках? В общем, просьба к вам: печатайте теоретические статьи, но чтобы понятно было нам, неспециалистам.

И последнее. Хочу поблагодарить журнал за повесть Кулишкина "Ближе к рублю". Мне она очень понравилась. Хорошо, что вышли на общее обозрение мысли и заботы простых работяг=сапожников. Нужны также беседы с рабочими - о чем думают, чего хотят - это тоже экономика. Без громких слов, как в жизни.

А.А.ДРОЗДОВ. Ленинград.

Я прочитал в "Советской России" беседу с заместителем министра МВД СССР Н.И.Демидовым о взятках. Там он говорит, что мы имеем дело не с отдельными переродившимися людьми, а со стойкими, отрегулированными системами, не со случайностью, а с деформацией общественного сознания. И слова его относятся не к одному городу или республике, а вообще, ко всей стране. Значит, мы признаём стойкие деформации социализма, так? Неплохо было бы подвести под это теоретическую базу: что привело к деформациям и какие нужны условия, чтобы их преодолеть? Это ведь вопрос о перестройке. Найдите в себе силы и подготовьте такую статью.

В.М.РОГОВ. Волгоград.

АКАДЕМИЯ НАУК СССР
ОРДЕНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ





ИЗДАЕТСЯ С 1970 ГОДА

12 (162) 1987

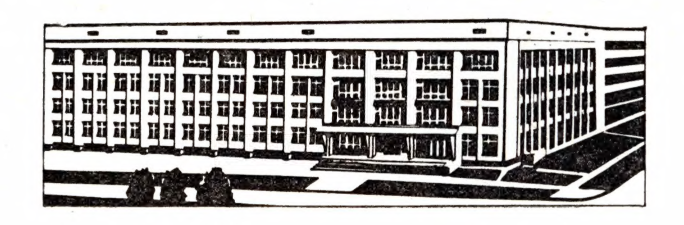
ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

ИЗДАТЕЛЬСТВО «НАУКА»
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ



НОВОСИБИРСК

Адрес редакции: 630090, Новосибирск, 90,
проспект Академика Лаврентьева, 17,
телефон 35-67-83



Номер готовили:

Л. Д. БЕЛЯЕВА, Т. М. БОЙКО, Т. Р. БОЛДЫРЕВА, В. А. КРИВОБОКОВ, Б. П. КУТЫРЕВ, М. Н. ЛЕВИНА, Н. К. МАКСИМОВА, Л. Ф. РОМАНОВА, В. Г. РУБЕНЧИК, Л. Я. ТРЕЕР, Г. М. ЧЕВЕРДА, Д. С. ШПИЛЬФОЙГЕЛЬ

Заведующая редакцией З. Г. БАГЛАЙ
Технический редактор Г. М. ЖВАКИНА
Корректоры С. В. БЛИНОВА, Е. Н. ЗИМИНА

Сдано в набор 5.08.87. Подписано к печати 15.10.87. МН-02107. Формат 84×108[1]/32. Высокая печать. Усл. печ. л. 10,1. Усл.-кр. отт. 10,7. Уч. изд. л. 10,9. Тираж 163 000 экз. Заказ № 948.

Ордена Трудового Красного Знамени
Издательство «Наука», Сибирское отделение,
630099, Новосибирск, 99, Советская, 18.

4-я типография издательства «Наука»,
630077, Новосибирск, 77, Станиславского, 25.

12 ЭКО 1987

ПРОБЛЕМЫ 12-Й ПЯТИЛЕТКИ

ОБЩЕСТВЕННОМУ МНЕНИЮ — КОГТИ И ЗУБЫ!*

П. С. ФИЛИППОВ,
Новосибирск

ДЕМОКРАТИЯ БЫЛА И ОСТАЕТСЯ ВАЖНЕЙШИМ РЫЧАГОМ УПРОЧЕНИЯ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ЗАКОННОСТИ, А ПРОЧНАЯ ЗАКОННОСТЬ — НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ НАШЕЙ ДЕМОКРАТИИ.

М. С. ГОРБАЧЕВ

Министерство устанавливает предприятию отчетность по не предусмотренным законом показателям. Директор негодует: опять для заполнения форм придется отвлекать от работы специалистов, но... послушно выполняет спущенное сверху указание.

Отдел учета и распределения жилплощади, вопреки действующему законодательству, отказывает жильцам коммунальной квартиры в их законном праве на освободившуюся комнату. Если они обратятся в суд, тот восстановит справедливость. Но завтра работники отдела откажут другим. Ситуация повторится.

Приозерский целлюлозно-бумажный комбинат десятилетиями нарушал законодательство об охране окружающей среды. Его сточные воды губили Ладожское озеро. Но главный санитарный врач Ленинградской области не употребил данную ему законом власть для пресечения преступной деятельности руководителей предприятия. И граждане области не возбуждали в суде иски в защиту окружающей среды, поскольку закон такие иски не предусматривает.

Облисполком, радея об интересах местной потребкооперации, в нарушение Гражданского кодекса РСФСР запрещает частным лицам вывозить картофель на рынки за пределы области. А прокурор, в чьи обязанности входит надзор за законностью решений исполнительной власти, молчит. Да и колхозники, машины кото-

* В порядке обсуждения.

рых заворачивает ГАИ, не в суд идут, и не к прокурору, а норовят «умаслить» инспектора...

Что общего в этих примерах? Должностные лица не исполняют свои юридические обязанности, а граждане не хотят и порой не имеют возможности защитить свои права и общественные интересы!

Как обеспечить повсеместное исполнение должностными лицами юридических обязанностей, как поднять активность граждан в защите своих прав и общественных интересов? Эти вопросы не новы. Они не раз вставали на различных этапах нашей истории. Но пока в экономике и общественной жизни господствовали административно-бюрократические методы управления, радикальные предложения на этот счет неизменно отвергались. Теперь началась перестройка устаревших производственных и общественных отношений. Принимаются новые законы и постановления, резко меняющие привычный стиль жизни и работы. Пора вернуться к обсуждению и этих вопросов. Ибо недостаточно принять законы о борьбе с пьянством, нетрудовыми доходами или постановления о новых экономических условиях работы предприятий — надо обеспечить их реальное исполнение, сделать так, чтобы каждый саботирующий перестройку бюрократ осознал неотвратимость наказания. В борьбе с саботажем чиновников целесообразно использовать не только традиционные меры обеспечения законности, но и новые, связанные с дальнейшим развитием социалистической демократии, ибо именно демократизация общественной жизни, как отмечено в постановлении январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС, позволит решить проблемы, накопившиеся за годы застоя.

ЛИЧНЫЙ ПОКОЙ — ПРЕЖДЕ ВСЕГО

Прокурорский надзор — традиционный способ обеспечения точного и неукоснительного исполнения законов. Генеральный прокурор и подчиненные ему прокуроры обязаны опротестовывать незаконные решения и действия должностных лиц, привлекать правонарушителей к уголовной или административной ответственности. Однако практика показывает, что эффективность прокурорского надзора еще недостаточно высока.

Печать пестрит сообщениями о нарушениях социалистической законности лицами, ранее занимавшими высокие государственные и партийные посты. Во многих случаях прокуроры своевременно не принимали должных мер, покрывали местных руководящих

работников, которые за свои преступления, предусмотренные Уголовным кодексом, отделывались выговорами по партийной или административной линии.

То тут, то там всплывают факты ущемления министерствами прав предприятий, совхозов, колхозов, некомпетентного и противозаконного вмешательства в их оперативную деятельность, приводящего нередко к большим народнохозяйственным потерям. Но не любят прокуроры подвергать сомнению законность подобного вмешательства, не стремятся внести свой вклад в установление правового характера взаимоотношений «по вертикали».

Немало других примеров преступной бездеятельности прокуратуры, дежурных частей милиции, ОБХСС, уголовного розыска. В частности, непринятие от граждан заявлений в связи с нарушениями их законных прав, кражами, мошенничеством, хулиганством, халатность в расследовании преступлений. Характерный пример: за полгода после принятия Верховным Советом РСФСР статьи 139[I] УК РСФСР об уголовной ответственности за преследование граждан за критику по данной статье не было возбуждено ни одного уголовного дела, хотя поток жалоб и заявлений от граждан в ЦК КПСС и другие центральные органы по этому поводу не ослабевает.

Сегодня о качестве работы следственных органов судят по раскрываемости зарегистрированных преступлений. Чтобы не портить этот показатель, милиция стремится регистрировать только такие преступления, замолчать которые невозможно (крупные хищения, убийства, кражи со взломом, ограбления и т. д.). Не расследуются мелкие кражи, большинство спекулятивных сделок, торговля «из-под прилавка» дефицитными товарами и прочие преступления, где как будто нет обиженной стороны. Страдает здесь общество: наносится ущерб его моральным ценностям, множатся и процветают спекулянты. А правоохранительные органы, не имея действенных стимулов, зачастую отделываются лишь видимостью работы. Часть их работников «повязана» подарками, подношениями, взятками. Другая часть не преступает закон, но слабо борется с его нарушениями. Как бы ни шли дела, оклад таким работникам гарантирован.

Конечно, ожидаемое изменение экономической ситуации на рынке товаров и услуг, связанное с принятием Закона о государственном предприятии (объединении) и других нормативных актов нового хозяйственного законодательства, резко сузит возможности для спекуляции и воровства.

Принесут плоды и кадровые изменения последнего времени, затронувшие прокуратуру, министерства внутренних дел и юсти-

ции. Но исторический опыт учит, что необратимость перестройки гарантируется не личностными качествами конкретных руководителей, а совершенствованием общественных отношений. Надо создать такую систему стимулирования и контроля, которая практически исключит коррупцию среди работников прокуратуры, милиции, ОБХСС, уголовного розыска, суда. Видимо, кардинально повысить ответственность правоохранительных и других государственных органов за соблюдение законов удастся, лишь дополнив государственную систему обеспечения законности общественной. Иными словами, общественному мнению, имеющему сегодня только глаза, пора дать когти и зубы!

ГРАЖДАНАМ — ПРАВО НА ОБВИНЕНИЕ

На необходимость активного воздействия общественного мнения на соблюдение законности при социализме указывали классики марксизма-ленинизма. Ф. Энгельс назвал первым условием всякой свободы «ответственность чиновников за свои служебные действия по отношению к любому из граждан перед обыкновенными судами и по общему праву»[1]. В. И. Ленин еще в 1902 г. посчитал необходимым, чтобы Конституция Российской демократической республики предоставляла «каждому гражданину право преследовать всякого чиновника перед судом без жалобы по начальству»[2].

В 1925 г. в Комиссии по революционной законности ЦК ВКП(б) обсуждалось предложение юриста Ю. Ларина предоставить советским гражданам право возбуждать в суде уголовные дела по обвинению должностных лиц в нарушении законности, чтобы каждый гражданин мог выступить по такому делу обвинителем. Тогда это предложение не было принято, опасались, что образованная буржуазия затаскает по судам работников Советов и красных директоров, вчерашних рабочих и крестьян.

Сегодня граждане вправе обжаловать в суде незаконные действия административных органов пока только по трудовым, жилищным делам, постановлениям о наложении штрафов и некоторым другим категориям дел. Ни о каком самостоятельном преследовании гражданами в суде должностных лиц за незаконные решения не идет и речи. Поэтому чиновник, выполняя постановление суда, восстановит попранные права одного гражданина и

[1] Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 34, с. 103.
[2] Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 6, с. 206.

тут же может повторить свои незаконные действия в отношении другого. При этом, опираясь на связи, он чувствует себя в относительной безопасности, даже если граждане обратятся к прокурору. Ибо, обладая монополией на обвинение, прокуратура имеет много возможностей «спустить дело на тормозах».

В Политическом докладе ЦК КПСС XXVII съезду партии отмечалась необходимость развития законодательства о порядке обжалования в суде неправомерных действий должностных лиц, ущемляющих права гражданина. На наш взгляд, углубляющаяся демократизация общественной жизни и непрекращающаяся борьба с противниками перестройки требуют сегодня закона не столько о порядке обжалования, сколько о праве граждан и коллективов на самостоятельное, независимое от государственного обвинения преследование должностных лиц в суде за их незаконные действия или преступную бездеятельность так, как это принято в некоторых странах. Суд не должен ограничиваться восстановлением попранных прав и частным определением в адрес виновных, они должны понести административную или уголовную ответственность. Почему водитель, нарушивший правила дорожного движения, несет материальную, административную, порой и уголовную ответственность, а чиновник, обязанный знать и исполнять законы, но их нарушающий, остается безнаказанным?

Особо отметим необходимость предоставить гражданам право самостоятельно возбуждать административное или уголовное преследование работников милиции, следователей, прокуроров, судей за нарушение законов или преступную бездеятельность. Тогда, как бы ни хотелось прокурору, следователю или судье уважить влиятельных лиц, «замять дело нужного человека», опасность самому предстать перед судом по иску граждан подействует отрезвляюще. Юристы-преступники, попирающие важнейший демократический принцип равенства граждан перед законом, лишатся уверенности в безнаказанности. Тысячеглазое общественное мнение, вооруженное правом уголовного преследования, не позволит свести их наказание к замечаниям, выговорам, переводу на другие должности. Строгий спрос с каждого гражданина, нарушившего закон, станет правилом без исключений.

НАГРАДА ЗА ГРАЖДАНСКОЕ МУЖЕСТВО

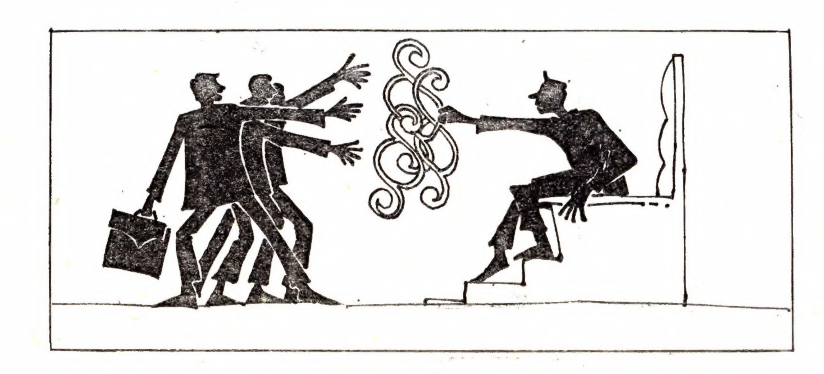
При создании общественной системы поддержания законности надо активизировать позицию граждан в борьбе с правонарушениями. Есть люди с обостренным чувством гражданского долга, но

сколько еще живут по принципу «моя хата с краю». Порой трудно уговорить очевидцев происшествия выступить даже в качестве свидетелей. Между тем обществу далеко не безразлично, как его члены относятся к исполнению своего гражданского долга. Впрочем, его исполнение требует огромного мужества. Не случайно на страницах «Литературной газеты» высказано предложение награждать орденами и медалями тех, кто в трудной борьбе в суде и вне суда отстоял общественные интересы, добился осуждения взяточников, казнокрадов, бюрократов. Пожалуй, пора это предложение узаконить.

Представляется полезной и другая форма стимулирования гражданской активности — решение суда о вынесении благодарности или награждения ценным подарком людей, возбудивших преследование, активно содействовавших разоблачению нарушителей закона. Премиальный фонд на эти цели можно создать за счет штрафов, которыми облагать осужденных (помимо других мер наказания).

Иные читатели возмутятся: «Автор предлагает оплачивать донос!» Нет, не оплачивать донос, а награждать за проявленную гражданскую смелость. Ведь не вызывает у нас протеста награждение тех, кто отличился на тушении пожара. А если граждане спасали ценности не от огня, а от воров? Или защитили честь и достоинство невинно осужденного? Пора отбросить ханжеские представления об аморальности наград при поддержании законности. В разумных пределах подобные стимулы применялись и применяются во многих странах и, как правило, не вызывают моральных возражений.

Так, в Белгородской области в прошлом веке крестьяне принимали на сходках решение, запрещающее сбор орехов в лесах до 1 сентября, и выбирали объездчиков. Те, задержав браконьера,



получали денежное вознаграждение — штраф, которым облагался нарушитель. Более того, это правило распространялось на любого жителя, поймавшего браконьера, даже если он не был назначен объездчиком.

Конечно, поощрение гражданской активности нельзя сводить лишь к наказанию отдельных лиц. Сегодня на первый план выходят коллективные формы экономической заинтересованности в соблюдении правопорядка. Подлинный хозрасчет предприятий и их структурных единиц активно побуждает коллективы бороться с воровством и бесхозяйственностью. Он же толкает Советы трудовых коллективов и выборную администрацию на борьбу с произволом бюрократии, защиту законных прав предприятий, заставляет требовать наказания виновных. Важно лишь учитывать, что пусть и редко, но встречаются коллективы, в которых большинство ориентировано на противозаконную деятельность. Их лозунг — «Сам живи и дай жить другим!» Поэтому право преследовать в суде нужно предоставить не только избранным представителям коллектива, но и отдельным работникам.

Чтобы закрыть дорогу в суд клеветникам и кляузникам, следует установить повышенный размер судебной пошлины для заявителя и крупную денежную компенсацию обвиняемому за нанесенный моральный ущерб, если тот будет оправдан. Компенсацию должен выплачивать обвинитель. Правильно отрегулированная система наград, пошлин и компенсаций обеспечит, с одной стороны, должную активность граждан в пресечении правонарушений, а с другой — естественный отсев исков по делам, где правонарушение не может быть доказано.

УПОРЯДОЧИТЬ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Право коллективов и отдельных граждан на самостоятельное преследование в суде нарушителей закона — эффективное средство лечения болезни. Но не менее важна и профилактика. Ей может стать сама процедура рассмотрения административными органами индивидуально-конкретных дел, которая будет способствовать обоснованности и законности выносимых решений, затрагивающих права и интересы отдельных граждан, предприятий, учреждений и организаций, а также создающих для них соответствующие обязанности.

Почему предприятию установлен такой, а не иной норматив отчислений в бюджет? Прав ли фининспектор, обложивший одного

ремесленника высоким налогом, а другого низким? Повысить обоснованность подобных административных решений, сузить область возможного произвола поможет регламентация процедуры их принятия. По нашему мнению, пора принять административно-процессуальный кодекс, устанавливающий предметную и территориальную подведомственность административных дел, порядок возбуждения и ведения процесса, определяющий процессуальные сроки, закрепляющий гласность, участие заинтересованных сторон, правила принятия решений, условия и порядок их исполнения и обжалования.

Упорядочить процесс вынесения решений по индивидуально-конкретным делам важно потому, что в них административные органы исполняют по существу квазисудебные функции. Для того чтобы полно и всесторонне рассмотреть спорный вопрос и принять правильное решение, участникам административного процесса необходимо предоставить права на слушание, защиту и другие процессуальные гарантии.

В квазисудебной деятельности административных органов наиболее уязвим для критики тот случай, когда они выступают и как судьи, и как одна из сторон (а нередко и следователи) в споре, что ставит под сомнение непредвзятость рассмотрения дела и правильность вынесенного решения. Не случайно в некоторых странах квазисудебные административные органы обособляются вплоть до выделения их в специализированные суды. Возможно, аналогичные меры целесообразно принять и у нас, учредив, например, хозяйственный суд взамен нынешнего Госарбитража, патентный суд, решающий вопросы авторского права, налоговый и другие специализированные суды.



ЗАРПЛАТУ ОПРЕДЕЛИТ КОНКУРЕНТ

Учреждение общественной системы охраны правопорядка, дополняющей государственную, дает хорошую основу для оценки работы прокуратуры, следственных органов, милиции. Ведь чем хуже они работают, тем больше будет в суде самостоятельных исков от коллективов и граждан. И наоборот, чем эффективнее их деятельность, тем меньше у общественности остается забот по защите гражданских и самоуправленческих прав и общественного порядка. Из такой посылки естественно возникает база для оценки и оплаты труда работников правоохранительных органов. Так, оклады прокурора и его заместителей можно увязать с отношением числа одовлетворенных судом исков прокурора к числу удовлетворенных исков граждан.

Чтобы прокуратура как орган общего надзора и государственного обвинения не оставалась в стороне от истоков коллективов и отдельных граждан, поддерживала их своим авторитетом, а при необходимости и защищала обвиняемых от клеветы, целесообразно установить порядок, по которому прокурор незамедлительно ставится в известность об иске. Это позволит прокуратуре и следственным органам своевременно провести самостоятельное расследование и в зависимости от результатов поддержать в суде обвинителя или обвиняемого. Участие прокурора и следователя в судебном процессе в данном случае тоже должно влиять на оценку их труда.

Повысить объективность оценки работы линейных частей милиции, ОБХСС, угрозыска можно также, создав надежную систему контроля за обязательной регистрацией правоохранительными органами всех заявлений граждан о допущенных правонарушениях. Действительно, все еще немало жалоб на отказ милиции регистрировать заявления граждан. Но действенные меры, в корне исправляющие положение, до сих пор не приняты. Странно, что такая простая форма точного учета, как второй экземпляр заявления от потерпевшего, оказалась не по силам облисполкомам. А ведь как просто: граждане, обратившиеся в дежурную часть милиции, пишут заявления в двух экземплярах под копирку. Копия опускается в опечатанный почтовый ящик Совета народных депутатов, установленный у входа в отделение. Эти копии облегчили бы постоянной комиссии Совета контроль за принятием мер по заявлениям граждан, объективную оценку работы милиции, статистический учет правонарушений, их профилактику и т. д.

ПОСЛЕ ВСЕСТОРОННЕГО ОБСУЖДЕНИЯ...

Заманчиво, развивая социалистическую демократию, создать такую систему охраны правопорядка, которая принудит каждого гражданина, каждое должностное лицо неукоснительно соблюдать юридические обязанности. Но еще важнее добиться того, чтобы законы и подзаконные нормативные акты, определяющие эти обязанности, наиболее полно отражали потребности развития общества.

XXVII съезд КПСС отметил, что в 70-е годы своевременно не была осознана вся острота и неотложность перевода советской экономики на путь интенсивного развития, активного использования достижений научно-технического прогресса. Эта оценка свидетельствует о том, что действующий механизм нормотворчества, призванный, в частности, оперативно откликаться на изменение экономической ситуации, еще далек от совершенства. Его сбои, неповоротливость, безынициативность обходятся очень дорого.

Урок правды, ответственный анализ прошлого требуют от нас критического подхода к практике законодательства. В государственном, административном и хозяйственном праве многие важнейшие для экономики нормативные акты не выносились на обсуждение Верховного Совета, а принимались в виде постановлений Совета Министров СССР. Основные черты хозяйственного механизма в 11-й пятилетке определило совместное постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» (от 12 июля 1979 г.), а конкретизировали его некоторые «Указания» и «Положения», утвержденные Госпланом, Минфином, Госкомтрудом, Госкомцен.

Таким образом, основным источником правовых норм в хозяйственной деятельности до последнего времени служили акты, не обладающие высшей юридической силой закона, принятые без всестороннего обсуждения на сессиях Верховного Совета СССР, что вряд ли способствует их авторитету и обоснованности. Принятие Верховным Советом СССР Закона о государственном предприятии (объединении) ломает этот порядок, позволяет высшему органу власти определять пути и методы перестройки экономики.

При этом важно не повторять ошибок прошлого, когда нормативные акты, исходящие от Верховного Совета СССР, зачастую принимались в виде Указов его Президиума, хотя последний, согласно принятой конституционной концепции, отнюдь не является представительным органом. Так, указами Президиума Верховного

Совета СССР введены в действие «Воздушный кодекс СССР» (от 26 декабря 1961 г.) и «Кодекс торгового мореплавания СССР» (от 17 сентября 1968 г.), Верховный Совет на своей сессии утвердил эти указы без обсуждения.

Призыв партии творчески использовать прогрессивный опыт социалистических стран заставляет обратиться к деятельности Союзной Скупщины Югославии. Законопроекты на ее сессиях обсуждаются активно, всесторонне, скрупулезно. Все нормативные акты, затрагивающие важнейшие стороны хозяйственной, общественной и политической жизни страны, имеют форму законов. Несмотря на тщательную подготовку правительством, законопроекты, как правило, несколько раз отвергаются депутатами Скупщины и возвращаются на доработку. Югославы считают, что лучше в процессе обсуждения и доработок законопроекта учесть все последствия принятия нового закона, чем в дальнейшем поспешно вносить в него изменения.

Представляется, что и нам пора установить такой порядок, когда все нормативные акты, регулирующие важнейшие производственные и другие общественные отношения, будут обязательно иметь форму законов и приниматься Верховным Советом СССР после их всестороннего обсуждения. Перечень вопросов, отнесенных к компетенции Совета Министров СССР, министерств и ведомств, надо строго ограничить специальными ссылками в законах, делегирующими соответствующие полномочия.

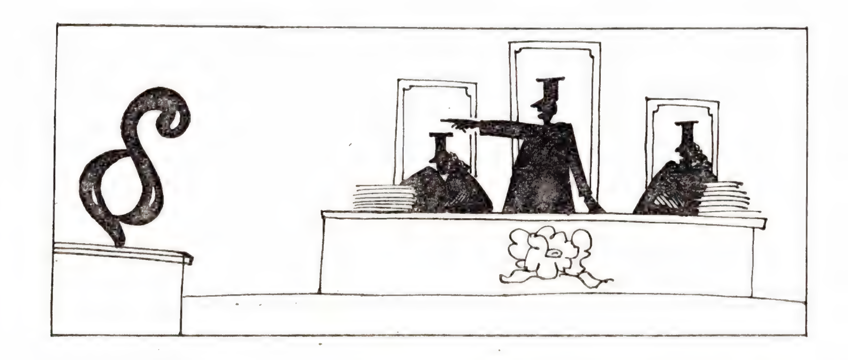
Ход обсуждения законопроекта имеет смысл в полном объеме освещать в печати, а в период сессии Верховного Совета отдавать один телеканал для прямой трансляции прений (с повторным показом видеозаписи). Пожалуй, следует сообщать о позиции каждого депутата при голосовании по законопроекту и поправкам к нему, что немаловажно для активизации избирательной кампании.

К сожалению, законодательные и исполнительные органы порой еще принимают законы и подзаконные нормативные акты, противоречащие Конституции, действующему законодательству или просто неудачно составленные. Так, в законодательстве о здравоохранении, охране природы, народном образовании немало статей, которые отражают, безусловно, правильные цели и требования, но их содержание неопределенно и расплывчато, не имеет четких критериев исполнения. Из них не вытекает юридическая ответственность должностных лиц за неисполнение данных законов, не подкреплена она и соответствующими нормами административного и уголовного права. В итоге такие статьи остаются благими, но бесплодными пожеланиями законодателя. Например, в статье 67

Закона о народном образовании Латвийской ССР сказано: «Научно-исследовательская работа студентов является одним из важнейших средств повышения качества подготовки и воспитания специалистов с высшим образованием, способных творчески применять в практической деятельности новейшие достижения науки, техники, культуры. Научно-исследовательская работа студентов организуется на кафедрах, в научно-исследовательских учреждениях и в студенческих конструкторских бюро высших учебных заведений в порядке, устанавливаемом законодательством». Можно ли на основании столь расплывчато сформулированной статьи привлечь к ответственности ректора вуза, в котором лишь немногие студенты занимаются научно-исследовательской работой?

Другой пример. Человек обращается за патентом на пошив брюк. Его просят принести справку о том, что Управление бытового обслуживания не возражает. Но оно, опасаясь конкуренции, под благовидным предлогом отказывает. По Закону об индивидуальной трудовой деятельности гражданин может обжаловать отказ в патенте в Совет народных депутатов. А в суд дорогу закон ему закрыл. Но ведь Управление находится в ведении этого Совета! Круг замкнулся...

Повысить качество принимаемых законов помог бы конкурсный порядок разработки текстов законопроектов. Сегодня они, как правило, создаются ведомственными комиссиями. Но как показал опыт обсуждения проекта Закона о государственном предприятии (объединении), ведомства не в состоянии отрешиться от стереотипов старого мышления и стремятся перетащить в новое законодательство черты старого хозяйственного механизма. Прогрессивные варианты законопроектов, предлагаемые в инициативном порядке учеными, чаще всего гибнут в стенах ведомств. Кардинально решить проблему может лишь ликвидация их монополии на разра-



ботку законопроектов. Надо предоставить возможность инициативным группам публиковать конкурсные варианты текстов законопроектов, скажем, в приложении к «Известиям». Там же вести профессиональное обсуждение их достоинств и недостатков. Это поможет депутатам Верховного Совета СССР вынести на сессию лучший вариант текста и дополнения к нему.

Как избежать принятия законов, неэффективных или противоречащих Конституции и действующему законодательству? Ведь никакой другой орган не вправе отменять или приостанавливать действия законов, принятых высшим представительным органом. Лишь суверенный народ в ходе выборов или референдума может указать Верховному Совету на ошибочность принятых им решений. Целесообразно высший конституционный надзор поручить Верховному Суду и Генеральному прокурору (кстати, так и было принято в СССР до 1939 г.). Они были бы обязаны давать Верховному Совету заключения о соответствии обсуждаемых законопроектов Конституции и действующему законодательству, а также привлекать внимание к фиктивному или антиконституционному характеру некоторых действующих законов. Заключения Верховного Суда и Генерального прокурора должны быть открытыми, т. е. обязательно публиковаться в печати к всеобщему сведению. В определенных случаях такие заключения служили бы основанием для проведения всенародного референдума по законопроекту.

Социально-экономические проблемы «снизу» видны порой гораздо ярче. Поэтому своевременному принятию актуальных законов, отвечающих потребностям развития общества, способствовало бы предоставление права законодательной инициативы в Верховных Советах СССР и союзных республик областным Советам и территориальным объединениям предприятий (хозяйственным палатам).

Резко активизировать нормотворчество высших представительных органов позволит также использование институтов прямой демократии. В Политическом докладе ЦК КПСС XXVII съезду партии отмечалось: «Наша Конституция предусматривает проведение всенародных обсуждений и голосований по крупным вопросам жизни страны, проектов решений местных Советов. Надо ускорить подготовку закона по этому очень важному вопросу. Мы должны еще лучше использовать такие надежные каналы развития прямой демократии, как собрания граждан, наказы избирателей, письма трудящихся, печать, радио, телевидение, все средства выявления общественного мнения, оперативного, чуткого отклика на запросы и настроения масс».

Сегодня институты прямой демократии наиболее полно действуют в Швейцарской конфедерации (право на народную законода-

тельную инициативу и референдум): определенное, установленное Конституцией число граждан может поставить вопрос об издании закона или внесении поправок и дополнений к действующим законам, о постановке законопроекта или любого действующего нормативного акта на всенародный референдум. Конституция Швейцарии устанавливает, что по истечении года с момента подачи петиции о проведении референдума действующий закон теряет силу, если не получит одобрения по итогам референдума.

Предоставление советским гражданам права на народную законодательную инициативу и референдум резко повысит активность депутатов. Оказавшись под прессом инициативы «снизу», они уже не смогут пребывать в довольстве существующими производственными и другими общественными отношениями. Такая радикальная мера позволит рабочему классу, по словам Ф. Энгельса, «обеспечить себя против своих депутатов и чиновников»[3].

ОБУЗДАТЬ ПОЛОВОДЬЕ ИНСТРУКЦИЙ

Жалобы хозяйственников на ограничение их самостоятельности различными инструкциями, положениями, указаниями стали ныне притчей во языцех. Подзаконные нормативные акты остаются главным источником гражданско-правовых норм. Принятые различными министерствами и ведомствами без должного всестороннего обсуждения в представительных органах и печати, они подчас противоречат законам, сужают права граждан и организаций, навязывают мелочное регулирование их деятельности.

Поражает обилие ведомственных актов: десятками тысяч исчисляются внутриотраслевые акты и те, которые распространяют свое действие на всех граждан и все организации. Научный центр правовой информации при ВНИИ советского законодательства не смог произвести переучет действующих актов, и не столько из-за их обилия, сколько потому, что ведомства боятся гласности о наличии актов архаичных, преследующих ведомственные интересы, а то и просто противозаконных.

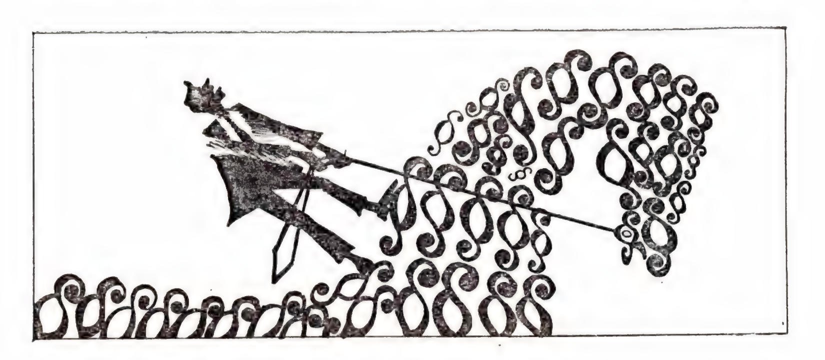
Надзор за законностью ведомственных актов осуществляет прокуратура. Однако сегодня он оставляет желать лучшего. Яркий пример: инструкция по замене телевизоров, требующая от покупателя при обнаружении брака несколько раз обращаться в гаран-

[3] Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 22, с. 199.

тийную мастерскую, противоречит ст. 41 Основ гражданского законодательства СССР, но не вызывает протеста у прокурора.

Положение усугубляется тем, что прокуратура не контролирует непротиворечивость ведомственных актов друг другу или постановлениям Совета Министров СССР. Граждане и хозяйственники остаются с ведомствами один на один. Так, по инструкции Госснаба лимиты на материалы и оборудование для ремонта школ местным Советам не выделяются, хотя по инструкции Минфина средства на эти цели в бюджетах предусмотрены. Другой пример: по инструкции Госплана СССР штрафные санкции к предприятиям-потребителям газа можно применять, если они перерасходовали его в течение семи суток, причем на коммунально-бытовые предприятия это ограничение не распространяется. А Госснаб и Госарбитраж утвердили правила, требующие от всех потребителей ежедневно соблюдать установленные нормы расхода газа независимо от достигнутой экономии и от наличия у газовиков резервов. В результате в некоторых областях при снижении температуры воздуха и повышении потребности в газе стали останавливаться заводы, фабрики, коммунальные предприятия.

Ныне в сферу надзора Генерального прокурора и подчиненных ему прокуроров не попадают нормативные акты, издаваемые Советом Министров СССР, Верховными Советами и Советами Министров союзных республик. Но необходимость такого надзора очевидна. Верховный Совет СССР как высший представительный орган наделяет Генерального прокурора и подчиненных ему прокуроров своими собственными полномочиями по осуществлению высшего надзора за точным и единообразным исполнением законов. Следовательно, постановления Совета Министров СССР, Советов Министров и Верховных Советов союзных республик как постановления органов, подконтрольных Верховному Совету СССР, должны подлежать надзору Генерального прокурора. Об этом говорит и прак-



тический опыт: до 1932 г., пока осуществлялся конституционный и общий надзор за деятельностью центральных органов, в числе опротестованных актов были не только акты наркоматов и ведомств СССР, но и постановления Союзного правительства, ЦИК и СНК союзных республик.

Но целесообразно ли одному лицу доверять конституционный и общий надзор за деятельностью центральных органов? Не лучше ли, если эти полномочия Генеральный прокурор разделит с Верховным Судом, как это было до 1929 г.? Во всяком случае, первый Председатель Верховного Суда СССР А. Н. Винокуров видел в таком подходе преимущества, так как Верховный Суд решает свои дела коллегиально, более тщательно и всесторонне[4]. По сходному пути пошли в Польше, наделив недавно созданный конституционный трибунал полномочиями по конституционному надзору за деятельностью центральных исполнительных органов и ведомств.

В печати высказывались предложения упорядочить подзаконные нормативные акты: считать действующими актами лишь те, которые в установленном порядке поставлены на учет и опубликованы в официальном издании. Безусловно, такая мера повысит эффективность прокурорского надзора и позволит обуздать половодье инструкций. Но кардинально решить проблему, на наш взгляд, может лишь создание наряду с государственным (прокурорским) надзором за законностью ведомственных актов дополняющего его (и даже конкурирующего) общественного надзора.

Пора дать гражданам, предприятиям и общественным организациям возможность защищать свои права и общественные интересы не только по индивидуально-конкретным делам, но и тогда, когда административный орган издал нормативный акт, противоречащий действующему законодательству, либо нарушил процессуальные нормы, не принял во внимание существенные доказательства. Тогда Совет трудового коллектива, выборный директор или рядовой, но активный работник смогут возбудить в суде иск даже против министра финансов, издавшего инструкцию, согласно которой у предприятия незаконно изымается часть хозрасчетного дохода. А гражданин, которого ГАИ не пропускает с картофелем на рынки соседней области, оспорит решение облисполкома и защитит не только личные права, но и интересы всех сельских жителей. Естественно, такой общественный надзор за законностью и непротиворечивостью подзаконных нормативных актов принесет ожидаемый эффект лишь тогда, когда суд не ограничится отменой незаконного акта, а определит должностным лицам соответствующие

---

[4] Курицын В. Н. Становление социалистической законности. М.: Наука, 1983.

наказания. Да и активность общего прокурорского надзора усилится, если зарплата будет обратно пропорциональна числу удовлетворенных судом исков граждан об отмене незаконных нормативных актов.

СЛУШАЕТСЯ ПРОЕКТ НОРМАТИВНОГО АКТА...

Многие негативные явления в хозяйственной жизни вызваны, на наш взгляд, тем, что жизненно важные для общества подзаконные нормативные акты принимаются узким кругом работников того или иного административного органа без должного обсуждения, спора сторон, отстаивающих разные точки зрения. Поэтому чрезвычайно важно точно определить делегирующие законами границы полномочий административных органов в издании нормативных актов, предусмотреть процедурные гарантии, которые бы исключали принятие недостаточно обоснованных актов и позволяли гражданам и организациям, подпадающим под действие акта, защищать свои законные интересы и противодействовать возможному административному произволу. По нашему мнению, Административно-процессуальный кодекс должен регулировать процедуру издания подзаконных нормативных актов.

Опыт стран с развитым административно-процессуальным законодательством помогает сформулировать основные требования к процессу административного нормотворчества. В преамбуле издаваемого нормативного акта обязательны ссылка на делегирующий закон и исчерпывающее обоснование необходимости издания данного акта. О начале его разработки административным органам нужно сообщить заранее (за исключением особых, предусмотренных законом случаев). С участием заинтересованных сторон следует организовать подготовительный комитет или подготовительную конференцию. Официальное публичное слушание проекта нормативного акта, на котором вправе выступить любое заинтересованное лицо или представитель заинтересованной организации, должно быть открытым (закрытым в предусмотренных законом случаях). На нем административный орган представляет существенные доказательства необходимости принятия акта; доказательства и возражения оппонентов обязательно фиксируются в протоколе. Следует предусмотреть отсрочку его вступления в законную силу для того, чтобы предоставить возможность опротестовать акт в суде, за исключением оговоренных законом случаев. Текст нормативного акта должен быть обязательно опубликован в официаль-

ном издании, а затем включен в обновляемое собрание нормативных актов; одновременно следует перечислить нормативные акты, прекращающие действие в связи с изданием нового.

Право инициативы в издании административных нормативных актов следует расширить в сравнении с правом законодательной инициативы. Право обращаться в министерства, ведомства, местные Советы народных депутатов с заявлением о необходимости принятия нормативного акта должны иметь как представители общественных и хозяйственных организаций, так и отдельные граждане, собравшие установленное законом число подписей. В таких случаях закон должен обязывать административный орган провести по заявлению предварительное открытое слушание и, если целесообразность издания нормативного акта будет обоснована, начать административную нормотворческую процедуру.

Без придания общественности реальных прав как в нормотворчестве, так и в борьбе за неукоснительное соблюдение социалистической законности, на наш взгляд, невозможно преодолеть бюрократические извращения, мешающие развитию общества. Активизация общественного мнения, превращение его в действительную созидательную силу — магистральный путь развития социалистической демократии.

ДИЖИ ДИЖИ ДИЖИ ДИЖИ ДИЖИ

КРЕПНЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ВУЗОВ

Стремительно развивающееся университетско-промышленное сотрудничество в США — одно из заметных явлений научно-технического прогресса в этой стране. Формы кооперации промышленных корпораций и университетов многообразны — от создания в структуре университетов небольших коммерческих конструкторских бюро до организации крупных научно-исследовательских центров, нередко при активном участии государства.

Одной из типичных форм такого сотрудничества стала организация Центра промышленных нововведений при Ренсселерском политехническом институте. Центр основан на средства нескольких крупных промышленных корпораций — «ИБМ», «Дженерал Дайнемикс», «Алкоа», «Таймекс» и других. Ежегодно они вносят в бюджет Центра фиксированную сумму, которая идет преимущественно на формирование материально-технической базы Центра. Оплата труда работающих здесь университетских ученых и инженеров складывается из средств, заработанных по конкретным заказам промышленных корпораций.

Подобная форма финансирования по двум статьям — через гранты (безвозвратные нецелевые субсидии) и контракты — является главной отличительной чертой этого вида университетско-промышленного сотрудничества. Эта форма позволяет удовлетворять конкретные нужды промышленности, а также укреплять материально-техническую базу университетов.

«Fortune», 1987, March 16, vol. 115, № 6, p. 63.





БРИГАДНОЕ ДВИЖЕНИЕ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ





В. Н. ЗАДОРОЖНЫЙ,
доктор экономических наук,
Институт экономики
Уральского отделения АН СССР,
Свердловск

И. М. ВЛАСЕНКО,
директор предприятия
по добыче известняка,
Краснокаменск

СПЕШКА И НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ

Причиной многих губительных для бригадной организации труда (БОТ) шагов стала спешка в организации бригад. Опыт убеждает, что без изучения реального состояния дел и создания определенных условий для функционирования бригад БОТ не может

дать значительного экономического и социального эффекта. Перевод трудящихся на коллективные формы организации и оплаты труда должен проводиться не одним махом во всем цехе, а постепенно, после изучения условий деятельности, связей коллектива и в коллективе.

В последующем изложении мы неоднократно будем говорить о соответствии характеристик конкретных бригад современным требованиям. Поэтому представляется целесообразным высказаться более определенно о том, что мы вкладываем в это понятие.

Известно, что бригадная организация труда использовалась и раньше. Коллективные формы труда применяются в первую очередь на участках и работах, характер которых (технология, оборудование, иные производственно-технические и организационные условия) требует одновременного группового участия рабочих в производственном процессе. Но в бригадах, формально созданных теперь, как и в существовавших раньше, коллективизм в труде нередко ограничивается, сужается — в рамках бригадного задания каждый член бригады выполняет свою работу и получает свой заработок.

Сущность же современной организации коллективного труда и его стимулирования состоит в обеспечении наибольших возможностей для освоения и выполнения каждым членом коллектива разнородных (по операциям и профессиям) трудовых функций, во взаимозаменяемости и товарищеской взаимопомощи рабочих внутри бригады. Внедрение коллективных форм труда — это не только изменения в самой бригаде. Это и серьезные изменения в оперативном и экономическом планировании в цехе, на заводе, изменения в технической и материальной подготовке, обслуживании производства. Иначе говоря, внедрение современных форм коллективного труда — это в первую очередь создание разносторонних условий, необходимых для широкого развития и наиболее полного использования коллективных факторов в трудовой деятельности, с тем чтобы достичь высоких экономических и социальных результатов.

Одной из характерных черт современных бригад является и то, что каждый их член выполняет часть совокупного задания всего коллектива и овладевает рядом профессий или операций, преодолевая, таким образом, узкие рамки профессионального и пооперационного разделения труда. Его заработная плата зависит от общих результатов труда и личного вклада в их достижение. Не претендуя на полноту изложения концепции современной бригады, подчеркнем, что разработка эталонной концептуальной основы современной бригады постоянно привлекает внимание исследователей и организаторов бригадного движения. И она (концепция) по мно-

гим характеристикам уже создана. Правда, при дальнейшем развитии движения практика и исследования открывают его новые горизонты. Именно поэтому представление о бригадах, соответствующих современным требованиям, границы нашего знания объекта исследований и преобразований подвижны и иными быть не могут. И каждое поколение участников бригадного движения вносило и будет вносить в него свои уточнения, выявлять новые характерные черты и определяющие их параметры.

По нашему мнению, наиболее рельефно выглядят характеристики бригад нового типа через призму необходимых и достаточных условий их успешного функционирования и развития. Важнейшими нам представляются следующие три группы условий: производственно-технические, организационно-экономические и социально-психологические.

Наиболее успешные производственно-технические условия для работы бригад создает предметная специализация, т. е. такая организация технологического процесса, обслуживаемого комплексной бригадой, когда рабочие бригады выполняют полный цикл производства, от запуска до готовой продукции, или когда в бригаде обеспечивается выпуск определенной части готового продукта.

Но не все бригады могут (и должны) быть комплексными, скажет читатель, и будет прав. Современным требованиям, по нашему мнению, может соответствовать и специализированная бригада, если объем работ позволяет эффективно, с полной занятостью использовать рабочих одной профессии.

Какая бригада предпочтительнее — сменная или сквозная? — спросите вы. По нашему мнению, сквозная бригада предпочтительнее в непрерывных производствах. Или если продолжительность цикла обработки изделия (время выполнения определенной работы) превышает продолжительность смены. Или когда затраты так называемого подготовительно-заключительного времени, связанные с передачей полуфабрикатов, переналадкой оборудования, велики. Во всех других случаях целесообразнее сменная бригада.

Организационно-экономические условия успешной работы бригад — это в первую очередь возможность планировать и учитывать конечный результат труда. Важно, чтобы перспективные (годовые, квартальные) и месячные планы бригад разрабатывались по показателям, которые в основном совпадают с показателями цеха (участка) или детализируют их. Необходимым условием является и соответствие численного и профессионально-квалификационного состава бригады объему и квалификации порученных ей работ.

Бесспорно, что современная бригада должна быть хозрасчетной. А значит, до нее доводятся нормы, соответственно планиру-

ются и учитываются затраты — фактические и нормативные. Но этого мало. Действует система материальной ответственности в форме хозрасчетных претензий между бригадами, бригадами и функциональными службами цеха, предприятия. Что касается организации заработной платы, то для современной бригады характерны единый наряд и распределение коллективного заработка или его части с учетом КТУ.

Если говорить о третьем непременном условии успешности бригадного движения, то оно состоит в социально-психологической готовности людей к коллективной работе и находит свое выражение во взаимопонимании, взаимопомощи и бесконфликтности. Для современных бригад характерно и усиление чувства хозяина как для всего коллектива, так и для каждого рабочего. Существенное влияние на это имеет гласность, демократизация управления. Участие отдельных рабочих в деятельности совета и других общественных формирований бригады, цеха, как правило, положительно оценивается коллективом бригады.

Изложенные выше условия являются необходимыми для успешного развития бригадного движения. И если такие условия еще не созданы, не следует, по нашему мнению, торопиться с формированием бригад. Надо помнить, что эти условия необходимые, но недостаточные. Многообразие конкретных форм организации производства, личностного состава каждого конкретного коллектива не может учесть никакой перечень условий или схема организации коллектива. Нужно непременное стремление организаторов бригадного движения не слепо следовать схеме, а творчески применять ее в конкретных условиях.

И еще. В какой мере действующие бригады соответствуют требованиям, предъявляемым к бригадам нового типа, какова социальная и экономическая эффективность их деятельности, можно оценить систематическим (например, дважды за пятилетку) проведением их аттестации. В нынешнем году первая подобная аттестация бригад проводится на предприятиях Белоруссии, Урала. А чаще мы пока встречаемся с поспешностью при внедрении БОТ.



На одном предприятии в цехе по производству серной кислоты вопрос о подготовительной

работе перед внедрением БОТ вроде бы и не возникал. Технологическая линия всегда обслуживалась рабочими, разделенными по сменам. И бригады создали по сменам, как и работали много лет. Новую форму организации и оплаты труда смело наложили на ту, что сложилась годами. Они, естественно, не везде состыковались, и новая форма начала давать сбои. Но не новая форма организации труда была виной. Условия для ее успешного функционирования не были обеспечены. Учет конечного результата труда бригад затруднен из-за ненадежности приборов учета, а учет затрат серного колчедана, воды и других материальных ресурсов не был обеспечен из-за неподготовленности весового хозяйства и того же приборного учета. Затраты электроэнергии на технологические и другие цели учитываются только в целом по цеху, а не раздельно для каждой бригады. Перевод рабочих из смены в смену затруднен (ведь теперь это разные бригады).

К тому же у коллективов проявилось стремление в конце каждой смены «выколачивать» готовую продукцию на каждом переделе, а это вызывало отклонения от оптимальных параметров технологического режима в следующей смене. И приходилось часть смены тратить на то, чтобы выйти на оптимальный режим, а там уж подходило время самим готовиться к передаче смены и предъявлять свой конечный продукт. Объединив смены в одну сквозную бригаду, часть вышеназванных вопросов решили, но появились новые проблемы. Работники одной смены не видят, как трудятся остальные члены бригады, и не могут никому помочь, ни на кого воздействовать, даже если это необходимо. Так здесь убедились в том, что нельзя неоправданно дробить единый коллектив, занятый обслуживанием производственного процесса, как нельзя увлекаться и гигантоманией при создании бригад, переходить ту грань, за которой они становятся малоуправляемыми. Поэтому организаторы бригад должны постоянно держать в поле зрения производственно-технические условия функционирования бригад, создавать все необходимое для производственно-технической автономии коллектива.

Обеспечение социально-психологической готовности людей к коллективной работе и стимулированию по итогам коллективного труда — один из самых сложных вопросов бригадного движения. Ведь изменение сложившейся организации и оплаты труда всегда маленькая революция для тех, кого она касается. В бригаде, как правило, настороженно относятся к нововведениям в оплате труда, так как многолетний предыдущий опыт свидетельствует, что почти всегда администрация «под шумок» новизны ужесточала нормы и срезала расценки.

Поэтому то новое, что несет коллективная организация и оплата труда, должно быть бригаде показано, раскрыто во всех подробностях. Целесообразность нового, если ее сумеют показать организаторы внедрения и если в нее поверят в бригаде, позволит им (бригаде и организаторам) работать «в одной упряжке» и исключит многие конфликты. Но здесь есть одна тонкость: чтобы убеждать бригаду, необходимо самому администратору быть убежденным. Он должен суметь разложить «по полочкам» недостатки существующей организации, увидеть, как новая организация труда и оплаты их устранит.

В нашей практике (авторы статьи причастны к внедрению БОТ и к исследованию ее проблем) было несколько положительных примеров долгой подготовительной работы перед организацией бригад. В автохозяйстве, выполнявшем вывозку горной массы из карьера БЕЛАЗами, организация труда вначале была поэкипажная. На первый взгляд она кажется тут единственно возможной, поскольку учет результатов труда надежный, уход и обслуживание «своей» машины обеспечены. Но в случае, о котором идет речь, ремонтная служба стала хуже справляться со своими задачами. Все чаще к ремонту «своих» машин привлекали водителей, хотя в то же время машины других экипажей были свободны. Но установленный порядок работы только на «своем» самосвале не позволял делать иначе. Это тоже была оправданная мера, поскольку временная эксплуатация «чужой» машины, как показывает опыт, чревата неудовлетворительным ее обслуживанием, поломками и т. д.

Автохозяйство не стало справляться со своими планами. Дело дошло до смены его руководства. В новом составе руководства оказался и энтузиаст коллективных форм труда. Вокруг него сложился актив. Проведя хронометражные наблюдения, они убедились, что причиной потерь рабочего времени водителей (достигавших почти 35%) была как раз экипажная организация труда. Выход один — создать бригады из нескольких экипажей, чтобы водители заботились не об одной «моей» машине, а о нескольких «наших» машинах. Тогда — это было более десяти лет назад — перед организаторами бригад «встали ребром» все вопросы коллективной организации и оплаты труда, и разрешить их было сложнее, чем теперь, когда в каждой отрасли, да и на каждом предприятии разработаны методические указания и рекомендации. Нельзя сказать, что перестройка проходила легко и гладко. Заметно было одно — заинтересованное участие бригад, почувствовавших целесообразность нового в решении возникавших вопросов. Новая организация труда дала возможность маневрировать водительскими кадрами, ремонт машин производился почти без ущерба для выполнения

бригадного плана, участие водителей в ремонте машин происходило почти без ущерба для выполнения бригадного плана и без снижения их зарплаты. Повысилась организованность бригады, уверенно стал выполняться план. Больше стали заработки. Подготовка и перестройка организации и оплаты труда заняли более полугода.

Остановимся еще на одном примере. Профессия дворника у нас не престижная. Обычно мало желающих выполнять эту работу из-за небольшой платы, да еще и на виду у всех. Как правило, на ней заняты в основном люди, уволенные с предприятий за всякого рода нарушения. Так же все было и в известном нам жилищно-коммунальном управлении. Здесь решили изменить положение, отдав бригадам дворников на подряд участки городской территории. Бригаде было дано право использовать весь фонд заработной платы, определенный по нормам обслуживания независимо от того, каким составом будет выполнена нужная работа. Лишь бы она была сделана качественно. В прошлом всегда индивидуальная, работа дворников стала коллективной. Не сразу и не без настороженности формировалась первая бригада. После того как она проработала несколько месяцев, еще в четырех микрорайонах по инициативе рабочих были созданы бригады. Прошло четыре года. Сегодня в 12 бригадах ЖКУ работает около 140 человек. Санитарное состояние микрорайонов приближается к образцовому.

Коллективная организация здесь стала не только привычной, но и, по мнению членов бригад, единственно возможной. Заработная плата у дворников за прошедшее время выросла в полтора раза, производительность труда — почти вдвое. Текучесть этой категории рабочих снизилась с 23,5% в начале перестройки до 3,7%. Администрация ЖКУ вопросами комплектования бригад дворников сейчас практически не занимается. Это забота бригадира.



А ГОТОВЫ ЛИ К ПЕРЕСТРОЙКЕ БРИГАДИРЫ!

Закон о трудовых коллективах, постановления ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС о дальнейшем развитии и повышении эффективности бригадного труда в промышленности предоставили широкие полномочия производственным бригадам. Вот, к примеру, один штрих. В законе о трудовых коллективах основные полномочия производственной бригады оговорены отдельной статьей (ст. 18). Подобных законодательных положений о коллективах цехов, участков нет. Нам представляется, что во многих случаях права оказались шире, чем их в состоянии принять бригады и бригадиры. Они выходят и за рамки того, что хотят им передать мастера, начальники участков и другие линейные руководители. И в этом последнем (позиции линейных руководителей) нам видится одна из главных причин многих сегодняшних недостатков бригадного движения.

Бригадир становится центральной фигурой в бригаде. Он должен быть отчасти технологом, организатором и нормировщиком, или, как говорится в известной русской пословице, «и жнец, и швец, и на дуде игрец». Бригадиров, способных к такой новой роли, у нас немного.

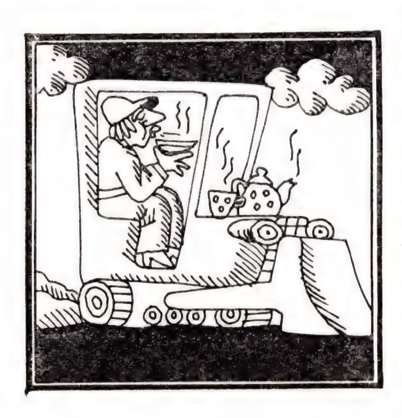
Этот пробел можно устранить, организовав активную подготовку бригадиров и их резерва как в учебном классе, так и на производстве. Широкая сеть институтов повышения квалификации и их филиалов, созданная в каждом ведомстве, могла бы оказать на эту подготовку заметное влияние. Однако сегодня в системе ИПК проходит обучение лишь около 5% бригадиров в год и многим просто не дождаться своей очереди. На производстве часто организуют подготовку бригадиров своими силами в цехах, но это дает незначительный эффект, так как на многих предприятиях сами «учителя» не убеждены в том, чему пытаются обучать бригадиров. Слабо развиты социологические службы. Поэтому бригадиры на занятиях не получают ответов на главные вопросы, волнующие их как руководителей первичных трудовых коллективов нового качества, и под любыми предлогами уклоняются от такой учебы. Анализ показывает, что посещаемость занятий на отдельных предприятиях не превышает 40%. А если добавить, что на этих же предприятиях за пятилетку сменился каждый четвертый бригадир, нетрудно дать объективную оценку организованной подготовке бригадиров к их новой роли. Надо оговориться, что передовой опыт и в этой работе есть. Так, на отдельных предприятиях г. Барнаула

обучение бригадиров ведется основательно и заканчивается вручением им «Диплома бригадира». Но этот опыт пока тиражируется слабо, поэтому он, как говорится, «не делает погоды» в общей организации подготовки бригадиров к их новой роли.

Где же выход? Необходимы коренные изменения в порядке обучения бригадиров на предприятиях. За это должны взяться специалисты, прошедшие основательную подготовку в ИПК. А пока, чего греха таить, за обучение бригадиров смело берутся многие инженерно-технические работники, считающие, что для этого не нужна тщательная подготовка. По их мнению, в бригадном движении все просто и ясно. Из-за ограниченности, недостатка знаний эти инженеры-преподаватели на занятиях обходят «острые углы» управления жизнью коллективов, редко создают атмосферу откровенного обсуждения и коллективного обдумывания ситуаций, которые больше всего волнуют бригадиров.

На наш взгляд, обучение бригадиров и их резерва необходимо вести непрерывно, циклами. Сперва обучать 2—3 дня с отрывом от производства и выдавать задания для последующего самостоятельного обучения в течение 1—1,5 месяцев. Следующий цикл начинается с собеседования по домашнему заданию. Два-три цикла такого обучения в год могут дать необходимый и достаточный минимум знаний для бригадиров. На одном из предприятий обучение по такой схеме проводили два года, бригадиры и сейчас вспоминают эту учебу добрым словом. По нашему мнению, нужно проводить и аттестацию бригадиров на право руководить коллективами рабочих, причем делать это не реже двух раз в пятилетку. Необходимо подготовить добротный учебный материал для школ бригадиров, выпустить сборники их передового опыта.

Из личного опыта наблюдений нам известно, что принципы и условия успешного функционирования бригад слабо знают не только многие бригадиры, но нередко и руководящие и инженерно-технические работники. В вузах их этому не учат. Практика далеко не каждого подготовила к роли руководителя современных коллективов.



Возвращаясь к роли институтов повышения квалификации, можно сказать, что они частично восполняют этот пробел в их знаниях. Но уровень препода-

вания, а это мы знаем по личному опыту, в ИПК пока низкий, да и часов на изучение этих вопросов отводится так мало, что занятия часто сводятся к обмену опытом. Вместо фундаментального освоения научных основ управления производственным коллективом получается легкий зондаж мнений и опыта обучающихся. В итоге и у тех, кто прошел курс обучения, редко удается заметить изменения в отношении к БОТ. Многие из них по-прежнему слабо заботятся о создании необходимых условий для бригадного движения. Могут даже «не заметить» естественно сложившихся благоприятных условий и не использовать их для внедрения современных методов БОТ.

Бригада машинистов бульдозеров в крупном производстве серной кислоты обслуживает склады серного колчедана. Главное в ее работе — равномерная подача сырья в производство, а также разгрузка и складирование его. Условия работы здесь благоприятствуют БОТ: нет трудностей в определении показателя конечного результата труда (так как он «напрашивается», определен самой технологией производства), нет значительных колебаний загрузки по не зависящим от бригады причинам. Перевести бригады машинистов бульдозеров на подряд, стимулировать заинтересованность в выполнении работ меньшей численностью здесь было вполне возможно. Однако до сих пор главный измеритель работы в бригаде — количество машиночасов, проведенных бульдозеристами в наряде. Он отражает скорее время нахождения механизаторов, на работе, но не выполненную ими работу. Вот, по нашему мнению, пример того, как можно проходить мимо объективно существующего эффективного решения. Этого бы не произошло, если бы руководители автохозяйства хорошо ориентировались в современных методах БОТ.

КАК УЙТИ ОТ ФОРМАЛИЗМА?

Большой вред бригадному движению наносит формализм организаторов внедрения. Остановимся хотя бы на отчетности.

Форма отчетности содержит количественные данные о бригадах, в том числе о работающих по конечному результату, а также хозрасчетных, работающих по КТУ, и т. д. Таким образом, сведены воедино данные о старых и новых формах бригадной организации труда. То, что надо внедрять, смешано с тем, что надо устранять. И такая «смешанная» отчетность фигурирует сверху донизу, кого-то расслабляя достигнутым. И этим мешая трезво оценить уровень бригадизации.

В целом дисциплина отчетности — дело очень важное, и мы — за нее. Но дисциплина исполнительности в отчете по такому сложному процессу пока не на высоком уровне, часто желаемое выдается за действительное. Принятые формы отчетности и постоянно возрастающие задания вышестоящих органов по охвату бригадным движением подталкивают кое-где к включению в отчет «для галочки» и бригад, организованных наспех. Это улучшает отчетность, но не влияет на эффективность труда на предприятии.

По нашему мнению, назрела необходимость коренного изменения отчетности по бригадному движению. Отчитываться следует только о тех бригадах, которые соответствуют современному уровню коллективной организации и оплаты труда и в которых перестройка дала экономический и социальный эффект. Только тогда дисциплина отчетности и дисциплина исполнительности не будут расходиться. В создании необходимых условий для укрепления позиции каждой бригады как хозяина производства много слов и мало дела. Определить границы ответственности бригады, дать ей право полной самостоятельности в определенных рамках, иначе говоря, превратить ее в полноправного хозяина производственного участка — непременное условие и обязательный результат бригадного движения. Хозяйское отношение к делу рождается, когда есть возможность не только работать, но и управлять производством, когда все связи процесса получения конечного результата труда будут в руках бригады. Но зачастую «передать» все эти связи бригаде не так просто, да и сдерживают привычка к старому, формализм в бригадном движении.

Вот простой пример из нашей практики. Бригада строителей заключает договор на строительство жилого дома. Казалось бы, все ясно. Есть смета, чертежи — начинай и строй. Когда объект закончен — деньги «на кон». А на деле? Успешная работа строительной бригады требует увязки действий служб производственно-технической комплектации, снабжения, транспорта и др. Скажем, решили и эти вопросы, создали комплексную бригаду, но возникают другие проблемы. Например, по оплате труда коллектива за месяц. Ведь объект строится несколько месяцев, а иногда и лет. Все осложняется текучестью кадров, отвлечением на другие объекты и т. д. В такой ситуации бригада практически постоянно нуждается в поддержке со стороны служб строительного управления (треста), а это ведет к тому, что бригадир, не всегда встречая необходимую поддержку, начинает «воевать» за интересы бригады. Некоторые, глядя на такого бригадира со стороны, считают его «неудобным человеком», мешающим делу. Вначале от него отмахиваются, затем «закрепляют ярлык» рвача. Конфликты бригадира и вышестояще-

го руководства становятся неизбежны. И победа чаще бывает на стороне формализма. Счастливым исключением из изложенной выше схемы можно считать судьбу Героя Социалистического Труда Н. И. Травкина, управляющего трестом № 18 Мособлсельстроя. Он, совсем недавно будучи руководителем подрядной бригады, не убоялся конфликтов с руководством ПМК, а затем, став руководителем подрядного ПМК, не отступил от своих принципов в резких спорах с руководством треста. Подрядный коллектив треста № 18 и становление его руководителя — вдохновляющий пример победы над формализмом в бригадном движении. Побольше бы подобных побед!

Практика бригадного движения почти на каждом крупном предприятии, во многих организациях родила примеры неформального, продуманного подхода к формированию бригад. Если перевод коллективов на новые условия работы хорошо подготовлен, если все возникающие вопросы оперативно рассматриваются, в бригаде укрепляется чувство хозяина производства, сознание целесообразности новой формы организации труда. В таких бригадах даже не возникает мысли о возврате к старому.

В железнодорожном цехе крупного предприятия была организована бригада, в состав которой вошли работники, занятые приемом вагонов на станции примыкания МПС, их доставкой на подъездные пути предприятия и передачей обработанных вагонов вновь на станцию МПС. Непросто оказалось определить показатель, характеризующий конечный результат труда такой бригады. Дело в том, что, как и везде на железнодорожном транспорте, оценка деятельности коллектива этого цеха производилась по тонна-километрам и тоннам перевезенных грузов. Но бригада, о которой идет речь, на указанные измерители влияла мало. Не без колебаний признали конечным результатом труда бригады количество обработанных вагонов и время простоя вагона под техническими операциями. На основании данных предыдущих двух лет определили норматив оплаты труда бригады за один вагон и утвердили его на пятилетку. Были созданы четкие положения о распределении общего приработка между бригадными звеньями и внутри каждого звена с учетом результатов труда, расширения зоны обслуживания и работы меньшей численностью. Это позволило создать в бригаде атмосферу, способствующую заинтересованному, напряженному труду. За период апробации новых принципов организации и оплаты труда и после их внедрения объемы перевозок выросли почти на 12%, а численность бригады осталась прежней. Возросший объем работ успевают выполнять пятью локомотивами (а их число должно быть более шести). Члены бригады предло-

жили, совместив отдельные операции, выполнять их в «одно лицо», и это было предусмотрено в системе оплаты труда. При росте производительности труда на 11,6% оплата труда выросла на 9,6%. Мы задавали членам бригады вопрос, не лучше ли вернуться к прежней системе организации и оплаты труда. Никто не высказался за это.

О том, какие заметные сдвиги происходят в бригаде, видно и из такого примера. На ТЭЦ бригада бульдозеристов обслуживала склад угля: летом формировали склад, а зимой подавали оттуда уголь. Работа повременная, трудно учитываемая. При переходе на подряд конечным результатом труда этой бригады стали считать количество угля, потребляемого ТЭЦ. Нормативы оплаты установили для двух сезонов разные. Первые же месяцы работы в новых условиях многое изменили. Бригада, ранее постоянно настаивавшая на доукомплектовании ее до плановой численности, теперь такой вопрос не ставит. Задания выполняются меньшей численностью: 27 человеками при плановой 32. В бригаде считают, что нужно бы планировать и учитывать еще и затраты на ремонт техники. Думают, что материальная заинтересованность в сокращении затрат поможет высвободить часть механизмов, снизить расходы на ремонт и содержание парка техники. Так бригада не на словах, а на деле становится рачительным хозяином на порученном участке производства.

Многие из тех бригад, о которых рассказывалось выше и которые до сих пор успешно действуют, организовывались с участием авторов этой статьи.

Говоря о положительных примерах, «благополучных» бригадах, вспоминаешь и о бригадах «бывших». Статистика не имеет данных о количестве расформированных бригад и коллективов, отказавшихся от применения КТУ при распределении заработка, о заменах, перемещениях бригадиров и об отказах от обязанностей руководителей первичных коллективов или отстранении их от этих обязанностей по требованию бригад. Говорить и писать о неблагополучных бригадах, как правило, избегают. В то же время именно изучение неблагополучных бригад может принести информацию, из которой вытекали бы конструктивные рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности бригадного движения через, если можно так сказать, доказательство «от противного».

Были и у нас неудачи. В одну крупную комплексную бригаду на горных работах включили рабочих, занятых приготовлением твердеющей смеси, водителей специальных автобетоносмесителей, доставляющих эту смесь к загрузочным воронкам, а также рабо-

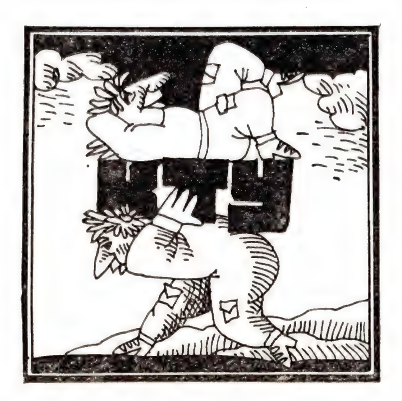
2 ЭиОПП № 12, 1987 г.

чих, заполняющих этой смесью выработанное пространство под землей. Норматив заработной платы за один кубометр закладки был определен с учетом затрат труда по всей цепочке работ. И нам казалось вначале, что простота и ясность системы оплаты труда, прямая ее связь с конечным результатом обеспечит безусловную заинтересованность в перевыполнении заданий. Была одна помеха — водители и другие рабочие относились к разным подразделениям одного предприятия. Это стало главным барьером в организации работы бригады, который так и не был преодолен, и бригада была расформирована. На ее базс были созданы три специализированные бригады, которые работают пока со скромными результатами и не преодолели еще некоторых неувязок.

СИЛА ПРИВЫЧКИ

На предприятиях, с которыми мы знакомы, КТУ применяют не более 10% бригад. Почему так мало? По нашему мнению, некоторые члены бригады боятся вынести результаты своего труда на суд товарищей, отступить от привычной для них оценки мастера. И возражения против КТУ в основном порождены стремлением отсрочить введение требовательной оценки труда каждого рабочим коллективом.

Во многих местах еще живуча и привычка получать не за конечный результат, а за саму работу и не только тариф (оклад), но и «полагающуюся» премию. Внедрение КТУ при подобных настроениях встречает настолько активное противодействие, что диву даешься умению «обосновать» отказ от КТУ.



Участвуя в организации обучения бригадиров, мы сталкивались и с такими настроениями. Доходчиво и убедительно, с точки зрения преподавателя, изложенные доводы в пользу КТУ и против уравнительного распределения заработка в бригаде не находили отклика у бригадиров. И многие спрашивали: «Почему же при такой острой необходимости в КТУ он все же не приживается в бригадах?» На одном из занятий пре-

подаватель задал встречный вопрос: «А вы, когда получаете деньги в кассе, всегда ли убеждены, что они все вами заработаны?» Бригадир, задавший вопрос, замялся и замолчал. Не стали участвовать в его обсуждении и другие бригадиры. Они молча поняли друг друга.

Мы согласны с мнением академика Н. П. Федоренко («ЭКО», 1984, № 12), отмечавшего, что иногда складывается негласное соглашение между ИТР, не способными организовать бесперебойный труд рабочих, и рабочими, прощающими неумелость своего руководителя, поскольку зарплата выводится на «нужном» уровне. Это тоже создает преграду для внедрения КТУ.

Возвращаясь к упомянутому выше примеру, когда была расформирована комплексная бригада на закладочных работах, подчеркнем, что второй важной причиной быстрого ее расформирования была та система оплаты труда, к которой привыкли водители автобетоносмесителей. Оплата им производится за время в наряде — все равно, возит ли он бетон или стоит в ожидании загрузки или выгрузки. Водители не пожелали принимать новую форму оплаты труда, когда зарплату получают не за время в наряде, а за каждый доставленный куб бетона. Сила привычки перевесила, и после расформирования бригады вернулись к старой форме оплаты.

ЧТО ЖЕ ТАКОЕ КТУ!

С первого своего рабочего дня каждый рабочий знает: разряд — вот что, как правило, определяет его материальное положение. Влияет на положение и премия. А КТУ — что-то новое, непривычное, и это пугает. Но проходит острый адаптационный период, и человек убеждается, что КТУ — действенный инструмент самоуправления бригады. Он значительно усиливает эффективность оплаты по труду. Разумеется, если этот инструмент действует в полную силу.

Когда организовывали упомянутую выше комплексную бригаду железнодорожников, они и слышать не хотели о КТУ. Говорили: «Если станет применяться КТУ, согласие на организацию бригады не дадим». Их убеждали, приводили примеры из опыта коллективов родственных подразделений, но безрезультатно. Тогда было решено в порядке эксперимента отработать 2 месяца в новых условиях. И приработок, полученный бригадой за работу с меньшей численностью, разделить в присутствии всех членов бригады. Был организован показ статистики, отражающей фактически выпол-

ненную дополнительную работу каждым членом коллектива и сумму приработка, причитающуюся каждому без КТУ и с учетом КТУ. После бурного обсуждения единогласно решено: КТУ применять.

КТУ представляется весьма острым инструментом в социально-психологическом плане: он «больно бьет» нерадивых — так не гладить же их по головке за плохую работу! Но применение КТУ — дело не простое. Все осложняется еще и тем, что нет четких критериев оценки вклада каждого работника в общие результаты.

В бригаде водителей грузовых автомобилей решили оценивать с применением КТУ только производительную работу (грузоперевозки), а участие в ремонтных работах продолжало оплачиваться по-старому, т. е. повременно. Такой подход казался единственно верным, так как перевозка грузов — конечный результат труда бригады. В бригаде были автомобили с разными сроками эксплуатации, но это не приняли во внимание. И оказалось, что водители новых автомобилей были больше заняты на линии и КТУ у них был выше, а следовательно, и заработок. И ремонт этих автомобилей был не столь трудоемким. А водители изношенных машин на ремонте трудились с бо́льшим напряжением, эти работы отнимали больше времени, что в оплате труда почти не учитывалось. И это, естественно, вызывало недовольство КТУ. Однако не КТУ был виновником несправедливой оплаты труда, а критерий и порядок его определения. В данном случае вполне обоснованным вторым конечным результатом труда бригады следовало бы с самого начала считать техническую готовность автомобилей. Это бы соответственно изменило учет и оценку трудового вклада каждого. И участие в ремонтных работах стало бы не побочной работой, не помехой, а таким же производительным трудом, который должен и нормироваться, и оцениваться по КТУ.

Поняли в автохозяйстве это поздно. Серьезные разногласия в бригаде привели к отказу от КТУ и ее расформированию. Правда, в автохозяйстве сделали вывод из этого печального опыта и в дальнейшем, переводя на новые условия оплаты труда две другие бригады, стали оценивать по КТУ участие и в перевозках грузов, и в ремонтных работах. Критерием КТУ стало выполнение нормированного сменного задания.

Если говорить о социально-психологической стороне этого дела, то следует признать, что определение вклада каждого человека в конечный результат труда бригады — эмоционально напряженный и малоизученный процесс.

Во многих бригадах КТУ определяется в конце месяца по результатам труда. На наш взгляд, правильнее вычислять КТУ еже-

дневно — это помогает избежать формализма и неточностей при определении трудового вклада. В своей статье «Заработок по справедливости», опубликованной ранее в «ЭКО»[1], мы уже приводили аргументы в пользу каждодневного определения КТУ. Могут сказать, что ежедневное определение КТУ требует дополнительного времени. Да, это так. Однако игра стоит свеч. Именно потому, что КТУ — острый инструмент самоуправления бригады, им, как и всем острым, нужно научиться осторожно, хотя и решительно, пользоваться. И опыт показывает, что это умение приходит к бригадиру и совету бригады, если его практиковать не изредка — раз в месяц, а систематически, ежедневно. Ежедневное определение КТУ «снимает» всякие споры и недовольства в конце месяца, которые возникают потому, что многие в бригаде к концу месяца успевают забыть о тех нарушениях и ЧП, которые происходили в начале. Хотя и эта система, конечно же, не может исчерпать все возможные конфликтные ситуации в бригаде. Ведь и самая четкая «арифметика» определения трудового вклада не всегда может регулировать поведение человека.

Примером поиска критериев и порядка оперативного учета трудового вклада может быть знакома нам бригада токарей. В этой бригаде КТУ не приживалось ни при его ежемесячном, ни при ежедневном учете. Главные же причины состояли, как мы потом поняли, в том, что пока еще остаются выгодные и невыгодные работы и что личное умение, сноровка, а следовательно, и выработка каждого не учитывались. В какой-то мере разновыгодность работ при БОТ сглаживается, но не ликвидируется полностью и дает о себе знать в тех случаях, когда от нее просто отмахиваются. Вначале в бригаде станочников так и было. Агитационная и воспитательная работа, не подкрепленная соответствующими экономическими условиями, результата не давала. Когда же перешли от учета отклонений КТУ за смену, как было показано выше, к учету выполненных работ за смену и на этой основе стали определять КТУ, дело изменилось. Размер КТУ в значительной мере стал определяться процентом выполнения норм выработки.

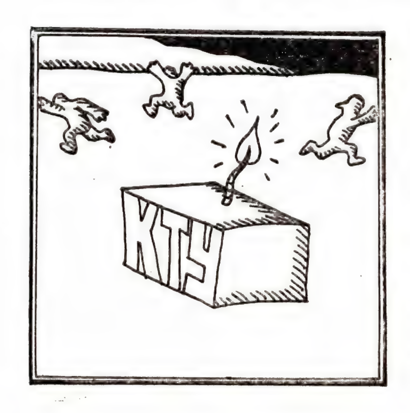
У читателя невольно может возникнуть вопрос: не произошел ли в этой бригаде возврат к индивидуальному наряду? Прежде чем разубеждать его, подчеркнем, что справедливое стимулирование каждого в условиях коллективного труда — дело не простое. С одной стороны, коллективный труд оценивается единым нарядом и в его общей сумме заинтересованы все. С другой стороны, не оценив вклада каждого в общий итог бригады, можно породить

[1] Задорожный В. Н. Заработок по справедливости.— «ЭКО», 1986, № 12, с. 51—53.

неуверенность в справедливости стимулирования, снижение интенсивности труда, а это прямой путь к уравниванию по худшему. Казалось бы, непреодолимое противоречие. На одном полюсе разрешения этой ситуации — индивидуальная сдельщина, которая обеспечивает скрупулезный учет результатов труда каждого. На другом — уравниловка (когда есть единый наряд и работа на общий котел, но не учитывается вклад каждого члена коллектива). Ни одна, ни другая крайности не соответствуют БОТ.

По нашему мнению, выход следует искать где-то между теми полярными точками, о которых речь шла выше. Видимо, в практике учета и оценки личного вклада каждого рабочего в разных бригадах оптимальными могут быть неодинаковые решения. И в таких расхождениях, пожалуй, нет оснований усматривать чуть ли не отступление от принципов БОТ. Ведь высшим критерием совершенствования бригадного движения должен быть рост экономических и социальных результатов деятельности бригад, укрепление коллективизма и справедливости стимулирования не на словах, а на деле.

Разумность не совсем традиционных правил оценки КТУ в описанной выше бригаде токарей подтверждается тем, что, во-первых, учет работ, выполненных каждым станочником, велся не с той скрупулезностью, как в наряде, а укрупненно. Во-вторых, по окончании месяца совет бригады получил возможность корректировать коэффициент трудового участия станочникам, величина «поправок» могла доходить до 20%. Основанием для повышения коэффициента при этом может быть выполнение срочной, сложной, маловыгодной работы. Наставничество тоже поощряется с помощью КТУ (если опытный рабочий, отвлекаясь от своего станка, помогал молодому повысить выработку и этим улучшал общебригадный результат). Учитывается при определении КТУ и серийность изготавливаемых деталей и выполняемых операций, а также ее отклонение от средней серийности деталей в бригаде. Все это способствовало тому, что производительность в бригаде за прошедший год выросла на 11%. И, что очень важно, не было ни одного конфликта по поводу справедливости стимулирования.



Система определения КТУ

с учетом индивидуальной выработки и корректировки его по общебригадным результатам оправдывает себя прежде всего в бригадах станочников. При такой оценке вклада не потеряют своего лица в бригаде ни «ас», ни «царь-токарь».

В заключение хочется сказать следующее. Общение с руководителями производства, бригадирами убеждает нас в том, что сегодня широко распространено облегченное отношение к БОТ. Многим БОТ пока еще видится простым и ясным, а характерные черты бригад нового типа — расплывчатыми и необязательными. Нам же представляется, что организация бригад нового типа — это революция в каждом первичном трудовом коллективе, а иногда и не только в первичном. И упрощать, усекать принципы БОТ, не обеспечивать всех необходимых условий — значит, сознательно идти за модой, а не за эффективностью производства. И если мы революционную перестройку организации производства, труда, управления и стимулирования заменим мерами эволюционными, постепенными, то ждать заметного экономического и социального эффекта нет оснований.

Расширение самостоятельности производственных бригад, их активное участие в распределительных отношениях (в первую очередь с помощью КТУ) в полной мере соответствует проводимому партией курсу на сочетание централизованного управления с самостоятельностью производственных коллективов. Таким образом, движение трудящихся по совершенствованию бригадного труда (снизу) смыкается с мерами по совершенствованию хозяйственного механизма (сверху). И по этому пути нам следует смело шагать, создавая бригады нового типа.

КАК ПОМОЧЬ ХОЗРАСЧЕТНОЙ БРИГАДЕ ПРИНЯТЬ НАПРЯЖЕННЫЙ ПЛАН

Н. М. БОЛЬШАКОВ,
кандидат технических наук,
Коми лаборатория НИИЭС Госстроя СССР,
Сыктывкар

Дальнейшее развитие экономического механизма бригадного подряда требует перехода к планированию хозрасчетным бригадам затрат по всем статьям себестоимости и к оплате их труда не за выполнение установленного задания, а по итогам работы в целом.

При бригадном хозрасчете затраты, входящие в себестоимость, можно разделять на две группы: переменные, абсолютная величина которых изменяется в соответствии с изменением объема продукции, а удельная сумма на единицу продукции остается неиз-

менной, и постоянные, абсолютная величина которых либо вообще не изменяется, либо изменение не соответствует изменению объема, а их удельная величина на единицу продукции уменьшается при увеличении объема продукции и увеличивается при его сокращении.

Как выделить переменную и постоянную части издержек производства? Исследование реальных условий хозяйствования показывает, что практически каждый элемент себестоимости продукции содержит определенную часть постоянных расходов. Так, на Сыктывкарском заводе крупнопанельного домостроения к постоянным затратам, которые изменяются обратно пропорционально интенсивности производства, относится до 80—90% косвенных расходов и 25—40% затрат на силовую электроэнергию, технологический пар, сжатый воздух, заработную плату производственным рабочим с начислениями на нее. Иначе говоря, имеются значительные резервы сокращения плановых затрат на изготовление продукции хозрасчетными бригадами за счет интенсификации производства.

В отраслях материального производства методы соизмерения производительности труда опираются на соотношение объема производственной продукции и затраченного времени. В общем случае, например, при трехсменном режиме и одинаковом количестве отработанных бригадами (звеньями) смен (количество смен загрузки оборудования) сумма всех постоянных затрат переносится на каждую подрядную бригаду в одинаковом размере, т. е. как 1 : 3.

Правомерность распределения постоянных затрат пропорционально количеству смен загрузки оборудования подтверждается тем, что установленное технологическое оборудование, общецеховое и общезаводское обслуживание отдельных смен не отличаются ни качественно, ни количественно.

Пример влияния нашего подхода на принятие бригадами напряженных планов приведен в таблице.

Из таблицы видно: если планы в бригадах В. Носкова и М. Мартынца занижены, а затраты бригад по комплексным статьям распределены по количеству смен (часов) загрузки оборудования, то экономия у них заметно сократится и соответственно уменьшится премия. Тем самым стремление бригад к эффективности труда перерастает в напряженный план. Появляется интерес к росту производительности труда, снижению плановых затрат, к увеличению загрузки оборудования и мобилизации резервов.

При этом надо помнить: для реализации предложенного механизма нужны стабильные (на 5 лет) нормативы затрат по всем статьям себестоимости, причем не любые, а только те, которые отвечают указанным выше принципам. В общем виде норматив пла-

новых затрат определяется в составе плановых калькуляций по отчетным данным в базовом периоде (предшествующем году) как частное от деления фактических затрат по цеху, очищенных от непроизводительных затрат и потерь, на достигнутый объем выпуска изделий по этому же цеху. Разумеется, стабильность не означает неизменности, а предполагает, что основные изменения запланированы на пятилетний срок. В таком случае подрядные бригады имеют возможность своевременно подготовиться, провести необходимые организационные и технические мероприятия.

Рассказанное — это не умозрительные исследования. Они доведены до методических рекомендаций, прошли практическую проверку на Сыктывкарском заводе объединения «Комитяжстрой» Минтяжстроя СССР и показали свою полезность. Достаточно сказать, что за последние два года 11-й пятилетки фондоотдача в целом по промышленности Коми АССР снизилась на 10%, а на Сыктывкарском заводе фондоотдача далеко не нового оборудования возросла почти на 6%. Уровень рентабельности составил 22% при нормативном 12—15%. Повысились качество и комплектность выпускаемых изделий.

Пример влияния экономических условий на принятие хозрасчетными бригадами напряженных планов

Показатели	Всего по подрядным бригадам	Подрядные бригады		
		В. Носкова	М. Мартынца	А. Панкратова
Плановый объем выпуска изделий и конструкций, $м^3$	3 700	1 000	1 200	1 500
Фактический объем выпуска изделий и конструкций, $м^3$	4 000	1 170	1 230	1 600
Плановые затраты на содержание и эксплуатацию оборудования и цеховые расходы (в пересчете на фактический объем выпуска изделий), руб.	40 000	11 700	12 300	16 000
Фактические затраты на содержание и эксплуатацию оборудования и цеховые расходы, отнесенные на подрядные бригады по новой методике (постоянная часть), руб.	40 000	13333,3	13333,3	13333,3
Результат (из строки 3 вычесть строку 4), руб.	0	—1633,3	—1033,3	+2666,7



ПРОМЫШЛЕННО-ТОРГОВЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ

Д. И. АСТАХОВ,
кандидат экономических наук,

А. Р. РАУДСОН,
Северо-Западный заочный политехнический институт,

Ленинград

Сейчас количественное наращивание производства отошло на второй план, уступив место улучшению качества, полному учету интересов потребителей. Но пока противоречие между количественными и качественными показателями продукции легкой промышленности не ликвидировано. Один из путей решения этой проблемы — создание в легкой промышленности комплексов, основанных на принципах межотраслевой интеграции,— промышленно-торговых объединений. Их формирование предусмотрено постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования, экономического стимулирования и совершенствования управления производством товаров народного потребления в легкой промышленности». Промышленно-торговое объединение производственных и торговых предприятий, основной источник доходов которого — поступления от розничной реализации продукции. В рамках такого объединения должны складываться более благоприятные условия для быстрого изменения ассортимента продукции под влиянием требований моды. Однако, несмотря на преимущества таких объединений, создаются они медленно, поскольку здесь много подводных рифов ведомственного происхождения.

Определенный опыт решения этих проблем имеется в обувной промышленности. Шаги к созданию промышленно-торгового объединения предпринимаются в Ленинграде, в производственном объединении обувной промышленности «Скороход».

Объединение «Скороход»— один из крупнейших в мире производителей обуви. Ежегодно здесь выпуска-

ется более 35 млн. пар. Созданное еще в 1882 г., оно удовлетворяет значительную часть потребностей в обуви Северо-Западного региона РСФСР. Осуществив техническую реконструкцию основных фабрик в первой половине 70-х годов и перейдя на этой основе к массовому выпуску технически сложной обуви, «Скороход» вскоре почувствовал, что уровень работы оптового и розничного звеньев торговли не соответствует изменившейся конъюнктуре на рынке. Нехватка обуви отошла в прошлое, на первый план вышла проблема качества, моды и ассортимента. Удовлетворение потребностей населения в обуви стало зависеть от учета требований рынка. Опыт работы в таких условиях крайне ограничен как в легкой промышленности, так и в оптовом и розничном звеньях торговли. Кроме того, следует прямо сказать, что попытки согласовать интересы промышленности, опта, розницы и покупателя не решают всех возникающих проблем.

В соответствии с действующим хозяйственным законодательством торговля обладает большими правами в области формирования ассортимента. Окончательное его согласование по структуре и качеству происходит на оптовых ярмарках, но принимаемые по их результатам совместные решения не всегда соответствуют интересам покупателей.

Объединение «Скороход» готовится к оптовой ярмарке в течение всего года. Здесь исходят из того, что именно производственные объединения должны обладать инициативой на рынке, определять перспективу развития товарного предложения. «Скороход» располагает собственным домом моделей обуви, где разрабатываются новые модели, проводится их демонстрация, изучаются иностранные образцы. По результатам продаж опытных партий обуви проводятся встречи модельеров с покупателями, анкетные опросы. Традиция объединения — систематический



сбор и накопление конъюнктурной информации, на основании которой прогнозируются закономерности зарождения, развития и угасания спроса на обувь в течение целых десятилетий. Используется сводная информация о продаже обуви на Северо-Западном региональном рынке, изучается структура спроса населения, которая зависит от половозрастных особенностей населения региона, природно-климатических, сезонных и других факторов. Итог всей работы — рассчитанный на ЭВМ проект плана оптовой продажи обуви.

Но зачастую торговля в своих заявках отражает сиюминутную хозяйственную ситуацию с товарными запасами в магазинах и на базах, а затем отказывается от «излишне» заказанной и уже произведенной обуви.

Но соответствие спроса и предложения обуви обеспечивается не только в ходе торговых сделок на оптовом рынке. Хорошо поставленная оптовая торговля обувью является исходным, но отнюдь не единственным условием для этого.

Важно преобразовать производственный ассортимент в торговый. Оптовое звено торговли отвечает за формирование торгового ассортимента, который на прилавках магазинов должен быть даже несколько шире, чем ассортимент обуви, сходящей в данный момент с конвейеров (прежде всего за счет накопления и постепенного расходования запасов обуви в оптовой торговле).

Для этого оптовая торговля должна заниматься формированием товарных партий, отправляемых в розничную торговлю, по цвету, размерам и ростам, видам обуви, ценам и т. д. Оптимальная товарная партия формируется в течение некоторого времени на оптовой базе, поскольку обувь производится в основном конвейерным способом и большими (10—100 тыс. пар) партиями, тогда как потребности отдельного магазина в среднем составляют 50—100 пар в одной партии. Если оптовая торговля создает товарные партии неэффективно, покупатель находит в одном магазине преимущественно черную обувь больших размеров, в другом — красную обувь малых размеров и т. д. В этой ситуации приходится затрачивать массу времени на то, чтобы найти нужную пару обуви. Стрелы негодования летят

в основном в обувщиков, а оптовое и розничное звенья торговли остаются вне критики.

Решить эти проблемы невозможно без коренного технического перевооружения складских и транспортных операций на базах, увеличения площадей складов. Их решению поможет включение оптовой базы в состав производственного объединения.

На соотношение спроса и предложения влияет проводимая в розничной торговле работа по формированию товарного ассортимента (производственный и торговый ассортимент являются его разновидностями). Большая часть реализуемой в Ленинграде обуви сходит с конвейеров «Скорохода». Основным продавцом обуви в городе является «Ленобувьторг», в системе которого 48 специализированных магазинов. Размеры этих магазинов и численность работающих в них постепенно приходят в противоречие с неуклонно набирающей силу тенденцией к увеличению числа производимых моделей, расширению предлагаемого покупателю ассортимента товаров. В магазине «Ленобувьторга» покупателю предлагается 200—300 моделей обуви, а только объединение «Скороход» выпускает в среднем за год 750—800 моделей.

Около 40% товарооборота обувных магазинов города дает продажа импортной обуви. Это стимулирует повышение качества обуви «Скорохода». В то же время это снижает заинтересованность розничных торговых предприятий в воздействии на объединение с целью повышения качества продукции, влияет на культуру обслуживания покупателей. Кроме того, в розничной торговле требуется существенное улучшение материально-технической базы, на основе которой можно улучшить торговое обслуживание населения.



Один из лучших вариантов решения названных проблем — формирование промышленно - торгового объединения. В Ленинграде сложились предпосылки

для создания такого объединения на базе «Скорохода». Первым шагом было включение в 1977 г. в состав «Скорохода» фирменного специализированного магазина, который торгует только обувью, выпускаемой объединением. В конце 1980 г. в объединение вошла оптовая база, ранее принадлежавшая «Рособувьторгу».

Таким образом, начиная с 1981 г. «Скороход» объединяет опытно-конструкторское, производственное, оптовое и розничное звенья. Первые результаты работы в таком составе дают основание для некоторых выводов.

Прежде всего, улучшилось качество обуви. Удельный вес продукции улучшенного качества (с индексом «Н») возрос по сравнению с 1979 г. в 2 раза. За этот же период увеличился удельный вес первосортной обуви и обуви, отмеченной Знаком качества. Сменяемость ассортимента за 1981—1985 гг. составила 70%. В среднем за год внедряется около 600 новых моделей и до 15 новых видов обуви. Наметившийся поворот «Скорохода» к выпуску обуви, пользующейся спросом, отмечают и специалисты оптовых баз. Эту тенденцию отражает динамика штрафов, которые платит объединение за рекламации и возврат обуви. Суммы штрафов с 1970 г. уменьшились на 15% при неизменном выпуске продукции в оптовых ценах.

Появление в составе «Скорохода» торговых подразделений оказало положительное влияние на его деятельность. С включением выходной оптовой базы улучшилось составление производственных планов, формирование товарного ассортимента для розничной торговли. База теперь теснее связана с интересами объединения. Она несет ответственность за оптовый сбыт продукции ленинградских предприятий объединения. Включение оптовой базы в состав «Скорохода» полностью оправдало себя, хотя возможности, сокрытые в этом решении, еще далеко не использованы.

Фирменный магазин «Скороход» за это время превратился в лабораторию. Работает салон по изучению спроса на обувь. Товарооборот магазина с 1978 г. возрос на 26% при практически неизменной численности персонала. В то же время фирменный магазин реализует лишь 1,3% продукции объединения и не оказывает существенного влияния на его производственную

и коммерческую деятельность. Уместно вспомнить, что в предреволюционный период «Скороход» располагал сетью собственных магазинов для продажи модельной обуви. Такие магазины были не только в столице, но и еще в 12 городах европейской части России, а также за рубежом — в Германии.

Руководство «Скорохода» считает возможным включение в состав объединения 10—20 магазинов как путем передачи ему части магазинов «Ленобувьторга», так и путем строительства новых на торговых улицах города.

Основной предпосылкой для создания на базе «Скорохода» фирменной сети розничных магазинов является тот факт, что в Ленинграде объединение реализует 40% своей обуви, за счет чего спрос населения удовлетворяется на 40%.

Помимо ведущего положения «Скорохода» на городском рынке обуви, расширению сети фирменных магазинов способствует и значительное увеличение продажи опытных партий продукции по договорным ценам. С 1982 г. объем таких продаж увеличился в 300 раз и продолжает стремительно расти. Продажа по договорным ценам обуви ведется во многих крупных специализированных магазинах и отделах универмагов. Пять городских магазинов поддерживают со «Скороходом» прямые связи. Расширяющаяся практика использования договорных цен по самой своей природе подходит для использования в промышленно-торговых объединениях.

При формировании промышленно-торгового объединения можно определить статус включаемых в него торговых подразделений. Сегодня оптовая база и фирменный магазин, входя в состав объединения «Скороход» и подчиняясь его генеральному директору, остаются на самостоятельном балансе с правами юридических лиц, обладают двойной



подчиненностью. Это создает помехи для согласования интересов сторон. Так, объединение, располагая значительными средствами, не может провести задуманную комплексную механизацию погрузочно-разгрузочных работ на базе, приобрести мебель для обувного салона фирменного магазина. Помехи многократно усилятся при расширении розничной сети. Поэтому при создании промышленно-торговых объединений необходимо решительно отказаться от ненужной самостоятельности входящих в него звеньев.

Объединение интересов всех участников процесса производства и реализации продукции легкой промышленности сулит огромный выигрыш покупателям. Но пока сделано мало практических шагов и экспериментов в этом направлении. А без этого трудно отработать принципы создания объединений.

ОРИЕНТИРЫ ОБЛАСТНОГО «РЫНКА»

Г. И. ЕГОРОВ,
заместитель председателя
Свердловского облплана,

А. М. ИЛЫШЕВ,
доктор экономических наук,
Харьковский
государственный университет
имени А. М. ГОРЬКОГО

ЦК КПСС в постановлении «Об инициативе коллективов передовых предприятий и объединений г. Москвы и Свердловской области по увеличению производства товаров народного потребления» одобрил разработку региональных программ по развитию производства товаров для населения. Положительный опыт координации усилий предприятий союзной, республиканской и местной промышленности по производству товаров народного потребления имеется в Ленинградской области, Прибалтике, Белоруссии, Закавказье.

С МИРУ ПО НИТКЕ...

Плановые органы ведут «котловое» планирование выпуска товаров, т. е. не разбивают общий объем этих товаров по важнейшим отраслевым группам. Поэтому многие предприятия выпускают (причем в неоптимальных масштабах) изделия не своего отраслевого профи-

ля. Например, около половины промышленных предприятий Свердловской области изготовляют непрофильные товары. И предприятия мало заинтересованы в улучшении технико-экономических показателей этих товаров, считая их неперспективными и стараясь избавиться от них.

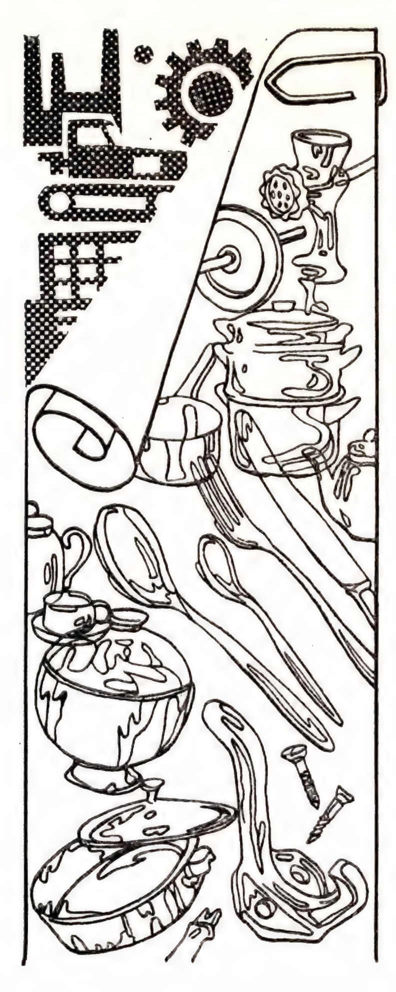
Производство товаров культурно-бытового назначения распылено между предприятиями: в Свердловской области насчитывается около 600 предприятий-изготовителей этих товаров, подчиненных 64 министерствам и ведомствам.

По нашему мнению, **следует разрабатывать сводные планы производства товаров культурно-бытового назначения в территориально-отраслевом разрезе,** четко выделяя следующие отраслевые группы этих товаров: товары химической и нефтехимической промышленности, машиностроительной; лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, стекольной и фарфоро-фаянсовой промышленности.

Что это даст? Можно более глубоко определять потребности и источники их удовлетворения, точнее балансировать спрос и предложение, улучшать товарное обеспечение розничной торговли.

Сделанный в Свердловской области анализ отраслевой группировки культурно-бытовых товаров выявил, что наибольший удельный вес в их общем объеме занимают товары машиностроительной номенклатуры (57%) и номенклатуры лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности (16%). Значителен также вклад химической и нефтехимической промышленности (10%). Наиболее высок в Свердловской области удельный вес непрофильных товаров на машиностроительных предприятий (44%). Только 10% металлоизделий (на 14 млн. руб.) изготавливается на специализированных металлообрабатывающих предприятиях местной промышленности. Бóльшая же часть металлоизделий выпускается более чем на ста предприятиях машиностроения, черной и цветной металлургии и других отраслей. Объем выпуска на каждом из них невелик, организационно-технический уровень низок, изделия часто убыточны.

Особенно заметны последствия распыленности производства металлоизделий. Около половины их изготов-



ляются с масштабами выпуска до 250 тыс. руб. Почти четверть производимых металлоизделий малорентабельны или убыточны. По нашим расчетам, суммарные убытки и потери вследствие убыточности металлоизделий, изготовляемых предприятиями Свердловской области, составляют более 2 млн. руб.

Основная причина — плохой учет плановыми и хозяйственными работниками факта существования в тяжелой промышленности отраслей, подотраслей и производств группы «Б». Это приводит к организации выпуска аналогичных товаров множеством предприятий разных министерств и ведомств.

Необходимо сосредоточить выпуск металлоизделий в специальных сравнительно крупных, технически хорошо оснащенных цехах машиностроительных и металлургических предприятий, улучшив координацию их работы со специализированными предприятиями местной промышленности.

Введение в практику планирования и управления отраслевых группировок товаров, с одной стороны, усиливает ответственность отраслей промышленности за обеспечение потребностей населения в товарах их отраслевого профиля, с другой — повышает роль территориального планирования и управления. Местные плановые органы и Советы народных депутатов могут более предметно влиять на производство профильных товаров.

Анализ показателей специализации производства товаров культурно-бытового назначения в Свердловской области убеждает в слабом планировании специализации. По семи из восьми отраслей промышленности доля товаров, даже профильных для них, за 11-ю пятилетку либо снизилась, либо осталась неизменной.

КАК НАСЫТИТЬ МЕСТНЫЙ «РЫНОК»

Товары местного «рынка» целесообразно подразделить на товары областного значения и товары для крупного экономического региона. По 244 наименованиям металлоизделий мы попытались определить состав товаров местного «рынка» для Свердловской области, Учитывали производственные факторы (простота конструкции и технологии изготовления металлоизделий, использование специальных материалов и оборудования), потребительские (наличие массового спроса и местных особенностей в потреблении), региональные факторы (возможность использовать отходы производства и местное сырье, труд надомников, пенсионеров и учащихся). Среди транспортных факторов выделили транспортабельность продукции и целесообразность ее перевозок в другие области.

Определение номенклатуры товаров местного «рынка» может использоваться, во-первых, для выявления изделий, планирование производства и распределения которых целесообразно передать местным плановым органам; во-вторых, при формировании номенклатуры товаров, изготовляемых местной промышленностью. Такими товарами можно догружать производственные мощности предприятий тяжелой промышленности. Кроме того, можно определять, что надо ввозить, а что выпускать на месте.

В практику планирования еще не вошли областные товарные балансы, которые можно составлять, имея на руках номенклатуру товаров местного «рынка» и первичные коммерческие документы — договорные ставки.

Для решения вопросов развития производства товаров народного потребления и сферы услуг на 1986—2000 гг. в Свердловской области были составлены по-



добные балансы по 244 видам металлохозяйственных изделий. Их анализ показал, что из 137 видов металлохозяйственных изделий Свердловская область производит в настоящее время 101 вид. Причем 26 видов товаров целиком реализуются в области.

Нередко оправдан завоз металлохозяйственных изделий местного «рынка» из соседних областей и автономных республик Урала. Так предприятия Свердловской области изготовляют 18,6 тыс. шт. форм для печенья, карамели, кекса, хвороста, заливного, и еще 141 тыс. шт. этих несложных и транспортабельных изделий ввозится из Башкирской АССР, Курганской, Пермской и Челябинской областей.

В свою очередь, Свердловская область обеспечивает часть потребности других областей Урала, специализируясь на выпуске сковородников, хозяйственных ножей, ящиков для хранения овощей и хлеба, квартирных почтовых ящиков. В целом же внутрихозяйственные связи недостаточны: согласно данным сводного стоимостного баланса, ввоз в Уральский экономический район превышает вывоз.

Анализ показал, что 36 видов товаров вообще не изготовляются промышленными предприятиями Свердловской области и их приходится завозить. Среди них такие простые изделия, как болванки для ключей, лестницы

садовые, вилы, вилки посадочные, цепочки дверные, пламерассеиватели, кольца для ключей, спицы и крючки для вязания. За многие тысячи километров в Свердловскую область доставляют, например, разбрызгиватели, тяпки, ломы, стульчики раскладные.

Между тем развитая индустрия Среднего Урала вполне может обеспечивать область всеми видами металлохозяйственных изделий местного «рынка». При этом следует иметь в виду, что возможностей только местной промышленности недостаточно для насыщения «рынка» товарами высокого качества. Крупные предприятия машиностроительной и металлургической промышленности и впредь должны расширять свое участие в выпуске не только технически сложных, но и простейших изделий массового спроса.

ОПОРА НА СОБСТВЕННЫЕ СИЛЫ

Однако разработки товарных балансов в региональном разрезе, а также анализа их показателей недостаточно. Заметно повысит научную обоснованность территориального планирования, рационализирует объемы выпуска и коммерческие связи плановый баланс производства, распределения, ввоза и вывоза товаров по области. Исходный момент его составления — выявление объема реализации товаров на перспективу. Он может быть рассчитан различными методами, результаты вполне сопоставимы.

Расчеты показали, что объем реализации металлохозяйственных изделий в Свердловской области целесообразно увеличить за 12-ю пятилетку почти на 30% (вдвое выше, чем по предложениям промышленных предприятий). Вывоз этих изделий следует увеличить на 22%, а ввоз в область целесообразно сократить на 23% (в том числе из отдаленных экономических районов — на 52%).

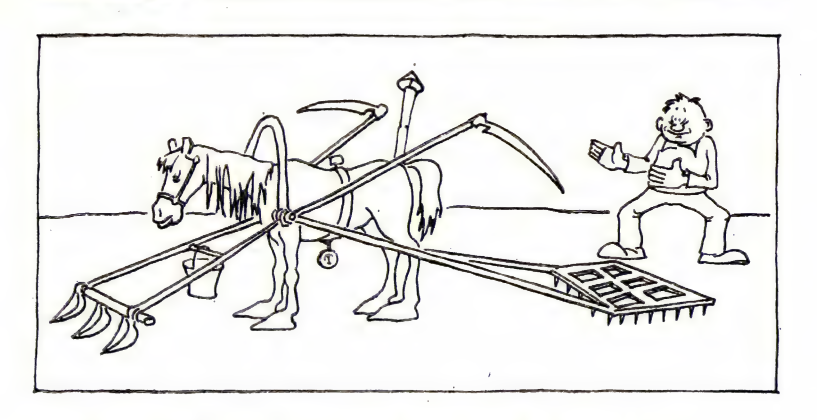
В результате рационализации собственного потребления и коммерческих связей можно повысить обеспеченность Свердловской области металлохозяйственными изделиями собственного производства с 51% в 1985 г. до 74% в 1990 г. (по товарам местного «рынка» соответственно с 56 до 88%).

Расчет сравнительной эффективности капитальных вложений, требующихся для реализации намеченных в областном плановом балансе мероприятий, показал высокую их эффективность. Величина годового экономического эффекта составляет 3,1 млн. руб. Из общей суммы экономического эффекта 89% обеспечивается за счет снижения себестоимости, а 11% — за счет уменьшения транспортных расходов на доставку товаров потребителям.

Закрепление номенклатуры товаров местного «рынка» за местными плановыми органами сосредоточит их усилия на более полном удовлетворении потребностей населения любой области в не планируемых централизованно товарах. Эти органы располагают информацией для разработки балансов производства и распределения товаров местного «рынка» и могут успешно координировать изучение спроса на эти товары промышленностью и торговлей. Они имеют достаточно прав, чтобы организовать действенный контроль за выполнением планов производства, поставки и освоения новых товаров на предприятиях-изготовителях союзного, республиканского и местного подчинения. Опыт такого контроля накоплен в Свердловской области. При его осуществлении используются разработанные Свердловским облпланом совместно с Институтом экономики Уральского отделения АН СССР и Свердловским институтом народного хозяйства «Методические указания о подведении итогов выполнения целевой программы увеличения производства, расширения ассортимента, улучшения качества товаров народного потребления на предприятиях Свердловской области».

Рис. С. ГОЛЬДОРТ, В. КРИВОБОКОВА





БОГАТЫРИ СО СВЯЗАННЫМИ РУКАМИ

ЗАМЕТКИ О СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ МАШИНОСТРОЕНИИ



А. В. ЧУСОВ,
главный конструктор проектов по механизации земледелия, ОКБ НПО «Колос», Омск

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЕДЕНИЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В ЭПОХУ НТР НЕМЫСЛИМО БЕЗ НОВОЙ ТЕХНИКИ И ПРОГРЕССИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. ПО РЕШЕНИЯМ ПАРТИИ ПРОДОЛЖАЕТСЯ ТЕХНИЧЕСКОЕ ПЕРЕВООРУЖЕНИЕ ОТРАСЛИ. В МЕХАНИЗАЦИИ ЗЕМЛЕДЕЛИЯ СЛОЖНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — СТАРЫХ МАШИН В ХОЗЯЙСТВАХ МНОГО, НО ОНИ НЕ СООТВЕТСТВУЮТ НОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ И СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА, А НОВЫХ МАШИН ПОКА МАЛО. КАК РАЗУМНЕЕ РАСПОРЯДИТЬСЯ ИМЕЮЩИМСЯ ПОТЕНЦИАЛОМ!

КОГДА ТЫЛЫ ОТОРВАНЫ

...В конце 1984 г. к нам, в ОКБ НПО «Колос» и отдел механизации СибНИИ сельского хозяйства, за советом приехали два авторитетных руководителя, два Героя Социалистического Труда — председатель «Облсельхозхимии» В. Д. Озюменко и зам. начальника областного управления сельского хозяйства А. М. Лавриненко. На 1985 г. области было выделено удобрений под 1,1 млн. га посева зерновых. Нас спрашивали, какие разработки по внесению удобрений мы можем предложить для широкого внедрения; деньги и металл на изготовление изделий будут. Мы много лет занимались рабочими органами для подпочвенного внесения удобрений, однако товарищи уехали ни с чем.

Ситуация, конечно, редкая, особенно по части наличия средств одновременно с желанием внедрить научные разработки, однако симптоматичная и не единичная. Еще на многие другие запросы производства мы сегодня ответить не смогли бы. Зато многие работы наши по заказу отдела механизации СибНИИСХоза не вызывают интереса у производственников, а деньги на них тратятся, и немалые.

Понятно, что обращение производственников к науке за экстренной помощью вызвано затяжной болезнью — отсутствием нужных селу высокопроизводительных машин, выпускаемых промышленностью. Так, многие годы реализуется курс на химизацию сельского хозяйства, но промышленность не обеспечила село всей необходимой техникой. Одна из важных причин этого — наука не дает конструкторам четких и обоснованных заказов. Возьмем те же удобрения. То заказывается машина для экранного их внесения на глубину 20—25 см, то говорят, что нужно вносить ленточно и на 12—14 см. А ведь для этого совсем разные машины нужны. Много лет и средств было истрачено на создание удобрителя КПГ-2,2. Сегодня их много в хозяйствах, но они не используются. Технология не та, да и производительность не устраивает.

Не посчитайте это вступление только острой «затравкой» для разговора. Положение с техническим обеспечением индустриальных интенсивных технологий действительно напряженное.

Перед промышленностью страны поставлена задача создания качественно новой техники, а также модернизации выпускаемых машин. И нет сомнения, что она будет решена. Но анализ прошлого опыта и громадные масштабы сельскохозяйственного производства страны не позволяют ожидать, что сельхозмашиностроение уже

завтра обеспечит нас всеми нужными машинами в достаточном количестве. Процесс этот длительный, требующий больших материальных и трудовых затрат. Очевидно, что основной объем сельхозпродукции в 12-й пятилетке должен быть получен имеющейся техникой.

Рассмотрим наши возможные действия на сегодня, как и чем работать земледельцу, чем можно помочь делу. Важное направление здесь — улучшение использования машинно-тракторного парка и продление сроков службы сельскохозяйственной техники.

В сложившейся обстановке, когда требуется работать по новым технологиям старой техникой, хороший пример показывают передовые наука и практика. Возьмем три известных сегодня всем адреса: Астрахань, Тюмень и Кемерово. В Астраханской области отличный результат получен на машинном возделывании и уборке помидоров, в Тюменской — на зерновых и в Кемеровской — на картофеле. Общее у этих опытов то, что они основаны на использовании имеющейся отечественной техники, доработанной на местах по требованиям новых технологий. С другой стороны, и сами технологии «подогнаны» под возможности модернизированной техники. Такое встречное совершенствование технологии и техники показало реальные возможности ускорения на уже созданном научно-производственном потенциале, и его необходимо повсеместно внедрять, не повторяя тех ошибок и избегая тех трудностей, что пришлось преодолеть первопроходцам.

В первую очередь это касается совершенствования технических средств на местах. Для этого необходимо продумать и организовать четкую систему модернизации и реконструкции сельскохозяйственных машин в процессе эксплуатации, т. е. тех, что уже сошли с конвейера и работают на полях колхозов и совхозов. (По БСЭ: модернизация — приведение машин в соответствие с современными требованиями путем относительно незначительных изменений конструкции. Значительные изменения, затрагивающие принципиальную сущность машин, обычно называют реконструкцией.)

Рассказывая на семинарах о богатых возможностях реконструкции машин, о том, что старая техника может и должна еще поработать на полях в новом качестве, прежде чем попасть на переплавку, замечаю иногда усмешку в глазах слушателей: «Что мы, бедные, что ли, чтобы старьем заниматься?» Но не от бедности, а от расточительства такая психология и, в частности, то, что на производство с легкостью необыкновенной приходили недостаточно проработанные и потому недолговечные по сроку службы до морального износа машины. Чем, как не экономической безответственностью, можно назвать то, что мы в зональных отраслевых

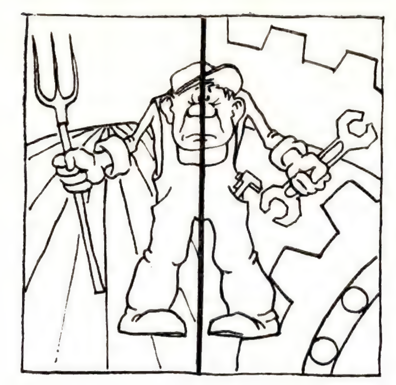
сельскохозяйственных НИИ занимаемся не тем, что нам поручено, и не тем, что требует сегодняшнее сельскохозяйственное производство. Вспомним вакханалию (иначе не назовешь то действо, что волной прокатилось по стране в 1985 г.) с сошниками для сеялок. Сколько денег, сил и средств унесла эта волна, как она расшатала авторитет науки и управления! Об этом подробнее расскажу дальше. Но есть и другая беда. Мы зачастую тратим средства, отпускаемые на создание рабочих органов для сельхозтехники, на разработку «перспективных машин», да еще широкозахватных, комбинированных. Правда, годы идут, а та «перспектива» так и остается перспективой. Тем временем ГСКБ промышленности не получают от нас обоснованных параметров новых рабочих органов, а сельское хозяйство — предложений по использованию имеющейся техники для зональных технологий, ее доработке на местах для получения отдачи от них уже сегодня.

Думается, планы зональных НИИ и их КБ следовало бы переориентировать на обеспечение интенсивных технологий в технологическом, техническом и организационном плане, отводя работам поискового, перспективного характера процентов 15—20. Иначе получится, что вся наука «ушла в разведку», а тылы оставила без внимания.

КАК ЛУЧШЕ РАСПОРЯДИТЬСЯ ИМЕЮЩИМСЯ ДОБРОМ!

Модернизация машин, как простых, так и достаточно сложных, стихийно уже идет. Причины — дефицит новых машин (особенно для новых индустриальных технологий) и трудовых ресурсов, наличие в хозяйствах большого количества неиспользуемых, морально устаревших машин с годными рабочими органами, колесами, гидросистемами и другими механизмами, которые могут быть использованы при модернизации и реконструкции машин. Сказываются и возросшие возможности мастерских хозяйств. Когда-то там были только кузнечный горн да наждачный круг, а теперь многие из них вполне сравнимы с цехом промышленного предприятия. И плюс к этому — высокий профессиональный уровень механизаторов, агрономов и сельских инженеров, отлично знающих не только машины, но и агротехнику, требования местных условий к этим машинам. Здесь следует добавить, что Продовольственная программа предусматривает дальнейшее усиление инженерной службы села.

Конечно, не все под силу сельской мастерской. Поэтому надо думать и о более эффективном использовании помощи города



селу. Ежегодно для этих целей в стране привлекается около 10 млн. человек [1]. Но заводской рабочий, вооруженный на своем производстве современной техникой и технологией, больше поможет селу, готовя для него технику, модернизируя и реконструируя ее, чем с лопатой и вилами непосредственно в хозяйстве. Стоит подумать и об использовании опыта комсомольских стройотрядов. Студенты могут участвовать в разработке проектов реконструкции и модернизации машин при курсовом или дипломном проектировании, потом, выезжая на село, своими руками воплощать их в жизнь.

Но главным, решающим фактором модернизации и реконструкции техники непосредственно в хозяйствах является ее полезность, т. е. экономический фактор. Практика последних лет показала, что «самодеятельное машиностроение» позволило снять ряд серьезных проблем механизации сельскохозяйственного производства или существенно улучшить положение дел. К приведенным выше примерам с новыми технологиями на помидорах, зерне и картофеле можно добавить опыт Омской области: уборка сена переоборудованными списанными комбайнами, стоговозы и толкающие волокуши для уборки соломы тракторами К-700, самоходные силосные комбайны «Муравей», изготовленные на базе шасси зернового комбайна с жаткой и измельчающим устройством от силосного комбайна КС-2,6.

Давно пора нашим флагманам машиностроения — Кировскому заводу и ХТЗ — оснащать свои тракторы передним валом отбора мощности и передней навеской. Это откроет большие возможности для совмещения операций, выполняемых этими тракторами, облегчит труд механизаторов, расширит сферу применения тракторов. Строители сами делают на К-700, Т-150 переднюю навеску, и ничего — работают! На селе же эти богатыри работают «со связанными руками»— могут тянуть за собой гору, и только.

Все сказанное говорит о прямой пользе реконструкции машин в процессе их эксплуатации. Но необходима четкая обратная связь сельхозмашиностроения и сельскохозяйственного производства, что-

[1] «Комсомольская правда», 1984, 4 декабря.

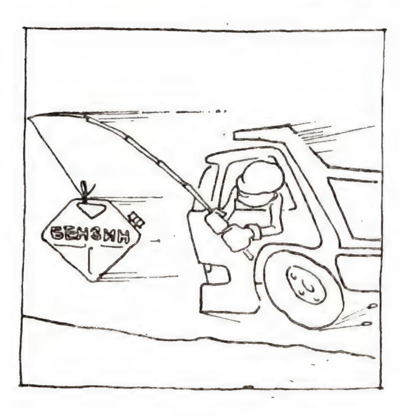
бы хорошие технические идеи, рожденные и проверенные на селе, быстрее воплощались в новых заводских машинах. Поэтому нужна инженерно-конструкторская, организационная и материально-техническая поддержка движения за продление срока службы сельхозмашин, повышение экономической эффективности их использования путем модернизации и реконструкции.

Что же можно предложить для оперативной реализации резервов? Начнем с материально-технической базы для реконструкции имещейся неиспользуемой техники.

По нашему мнению, разумно, чтобы продавец машины — Агроснаб — покупал у хозяйств неиспользуемую по разным причинам технику, в том числе и отслужившую амортизационный срок. Покупал с зачетом стоимости машины и затем передавал ремонтным предприятиям Агропрома. Те принимают решение: какие узлы и детали пустить в ремонт и затем в запчасти, что следует модернизировать и реконструировать и что отправить в металлолом.

Проекты реконструкции и модернизации целесообразно разрабатывать в КБ зональных сельскохозяйственных НИИ или предприятий Агропрома, в учебных институтах. Думаю, что завод-изготовитель и КБ промышленности, разработавшие устаревшую теперь машину, должны принимать участие в ее дальнейшей судьбе. Возьмем тот же удобритель КПГ-2,2 и новый ГУН-4. Проект реконструкции старого удобрителя КБ-разработчик может сделать за несколько дней.

Естественно, что модернизация и реконструкция потребуют материальных и трудовых затрат. Поэтому центральные органы должны планировать выделение фондов на материалы и комплектующие изделия по заявкам областей для материально-технического обеспечения проектов реконструкции.



И еще необходимо экономически заинтересовать не только хозяйства, но и соответствующие ведомства в повторном использовании ресурса сельхозмашин, их деталей, узлов и агрегатов. С другой стороны, решение о проведении самих этих работ должно быть взвешенным всесторонне, только после проведения оперативных испытаний на зональных МИС, где они имеются, или в лабораториях НИИ или передовых хо-

зяйствах. Иначе можно попасть «из огня да в полымя», как это случилось в 1985 г. с сошниками.

Эпизод, рассказанный в начале статьи, имеет продолжение. Тогда наши заказчики уехали ни с чем. Авторы и конструкторы сошников, в которых, может, и есть что-то, но которые требовали серьезной проработки и проверки, не рискнули рекомендовать их для внедрения — огромные расходы, ответственность. Но когда вышестоящее начальство принимало решение об изготовлении сошников в больших количествах, авторы и их руководители не стали доказывать неразумность этого шага: ответственность-то теперь не на них! И приятно для отчета— наша разработка пошла!

К сожалению, и сегодня эта история не имеет логического конца. Сошники были изготовлены, но ими не посеяли и сотни гектаров. Изготовили 8 тыс. шт., истратили 800 т металла, более 1 млн. руб. В 1986 г. опять изготавливали сошники, но уже другие... Как видим, уроки не извлечены. Расточительство, бесхозяйственность не только не наказаны, но даже и не названы таковыми. А должны!

Настораживает отсутствие ответственности за рекомендации. Следовало бы в целях отработки противозатратного механизма периодически делать ретроспективный анализ рекомендаций — кто и что предлагал, сколько истрачено сил, средств, времени и что получено в результате, куда пришли. Тогда многих «инициативных» деятелей оценивали бы по-другому. А пока такой «лидер» даже после нескольких «проколов» продолжает сыпать новациями и обещать златые горы от внедрения очередной такой «разработки», надеясь на нашу доброту за государственный счет при очередной неудаче.

ЦЕЛОСТНЫЕ КОМПЛЕКСЫ ДЛЯ ЦЕЛОСТНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Говоря об урожае, мы теперь через слово-два вставляем «благодаря интенсивной технологии». Но эффект даст только целостная технология, каждая операция которой может быть выполнена качественно и в срок благодаря комплексу соответствующей техники.

На сегодня достаточно полно в условиях Западной Сибири отработана и более или менее обеспечена машинами только технология возделывания зерновых. Эффективных машинных технологий возделывания и уборки картофеля, овощей не создано. Более того, в нашей зоне задача такая пока четко не сформулирована и не

поставлена, не объединены усилия исполнителей, не заказана отечественная и импортная техника, необходимая для подбора и разработки всего комплекса машин для целостных технологий на уровне лучших мировых образцов. Работа ведется такими методами и темпами, что скорого решения проблемы ожидать не приходится. Поэтому целесообразно напомнить о том, как решалась подобная задача с почвозащитной технологией и созданием комплекса машин для ее осуществления в 60-х и 70-х годах.

Методическое руководство работой обеспечивал Всесоюзный НИИ зернового хозяйства (пос. Шортанды). На четырех машиноиспытательных станциях, в том числе и Сибирской, были представлены все виды отечественных почвообрабатывающих и посевных машин и для сравнения — лучшие зарубежные аналоги. На МИС испытание техники велось одновременно с агротехнологическими опытами, включавшими пять различных севооборотов возделывания зерновых. (В Сибирской МИС опыты были заложены в 1964 г. на 800 гектарах и велись около 18 лет. Цены бы им сегодня не было, но, к сожалению, их недавно забросили. Другого такого длительного, масштабного и методически выдержанного опыта у нас в Сибири больше нет.) Результаты испытаний и технологических опытов регулярно обсуждались на координационных советах, и выводы их использовались при совершенствовании рабочих органов машин и самих технологий. Конечный результат этой работы известен: на миллионах гектаров внедрена почвозащитная технология, промышленностью освоен комплекс машин для ее осуществления. Земля спасена от эрозии. Страна по достоинству оценила труд ученых, присудив группе работников во главе с академиком А. И. Бараевым Ленинскую премию.

Другим результатом этой работы было становление ГСКБ по противоэрозионной технике, которое сегодня превратилось в действенную силу научно-технического прогресса в степном земледелии. Система МИС страны обогатилась опытом оперативной отработки рекомендуемых наукой технологий с одновременным подбором комплекса машин, обобщения и распространения передовых приемов эффективного использования техники в новых технологиях.

Убежден, что и сегодня ведущая роль в широком внедрении в сельскохозяйственное производство машинных (интенсивных, индустриальных и любых других) технологий, в том числе по кукурузе, картофелю, овощам, должна принадлежать машиноиспытательным станциям. И те ошибки, промахи, которые мы наблюдаем сегодня, в большинстве случаев связаны с непониманием необходимости и незаменимости этапа испытаний машин, отработки на МИС машинных технологий, попытками все сделать в стенах

своего института. Обходить МИС — прямой путь к кустарщине, расточительному расходованию всех видов ресурсов.

Одно из побочных действий НТР — удорожание сельскохозяйственной техники. Поэтому сельский хозяин должен уметь считать, сколько и каких машин купить, с какими стоит повременить и использовать имеющиеся, как лучше их использовать, какие технологии применять в зависимости от наличия техники. Но где получить объективную информацию о сельскохозяйственных машинах, особенностях их эксплуатации, в том числе и экономической стороне дела? Ведь в рекламных проспектах все машины хороши.

Во всем мире в связи с ростом цен на сельхозтехнику растет и внимание к испытательным центрам, дающим полную информацию о работе той или иной машины. У нас информация, способная уберечь хозяйства от лишних затрат на приобретение техники, помочь оптимально комплектовать машинно-тракторный парк, грамотно эксплуатировать технику, на МИС имеется. Но спроса на нее нет. Это заставляет задуматься о стиле нашего хозяйствования.

Сегодняшние трудности в механизации земледелия — хозяйства забиты техникой, а работой зачастую нечем — вызваны тем, что вчера были поставлены на производство недостаточно отработанные, морально устаревшие машины. Так, сегодня нет хороших машин для обработки почвы, посевов, внесения удобрений, для применения гербицидов и средств защиты растений.

Когда слушаешь могучую рекламу наших разработок, создается впечатление, что прошлые ошибки нас ничему не научили. Сырье выдается за готовую продукцию. Квалифицированное мнение испытателей машин никого не интересует. На совещания в НПО «Колос» по интенсивным индустриальным технологиям специалисты машиноиспытательной станции не приглашались. А кто, как не Сибирская МИС, могла и должна была дать объективную, беспристрастную оценку техники, новой машинной технологии?

«Квалифицированное вранье» по технике обойдется нам очень дорого. И не только в деньгах и металле будут измеряться потери. Люди потеряют веру в возможность новых технологий, в нашу возможность управлять ситуацией в механизации земледелия. На семинары, как на барахолку, выставляют все то, что было под рукой: и свое, и чужое, и сегодняшнюю непроверенную разработку, и 15 лет назад забракованную. Потому-то и уходили многие удрученными: что же делать крестьянину?

Здоровый риск нужен в науке. Когда предвидятся хорошие результаты, есть смысл заранее рекламировать изделие: пока «раскачивается» наше машиностроение, пока то да се, мы успеем доработать. Но нужно научное предвидение, а не доброе пожелание,

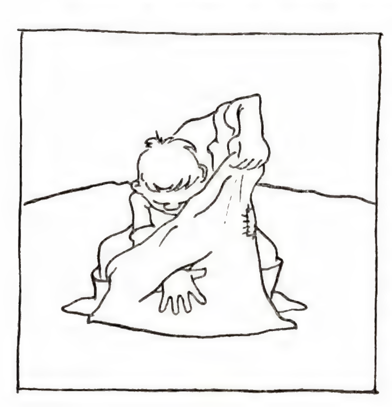
нужны глубокое знание обстановки, положения дела в отрасли, учет реальных возможностей и перспектив развития...

Голос ярмарочного зазывалы, каким взахлеб расхваливались несуществующие технические достижения, «сибирские» варианты сошников и другое, напомнил мне старую русскую байку о том, как мужик продавал плохую корову. Там, как помните, ему предложил свои услуги «добрый молодец» (подобный некоторым нашим ученым из отдела механизации), так расхваливший эту коровенку, что мужик воскликнул: «Такая корова нужна самому» — и увел ее с базара. Но зачем нам «такая корова»? Кого мы хотим обмануть? Давайте подумаем.

Компетентность, деловитость, ответственность — краеугольные камни современного стиля работы. В свете этого надо перестраивать работу. Перестраиваться надо и НПО «Колос», несмотря на современную организационную структуру — научно-производственное объединение. Достижения в его работе несомненны. Они признаны, например, в статье президента ВАСХНИЛ академика А. Никонова («Коммунист», 1986, № 9). Но нет одного — конечного результата. Поэтому нужна нам реальная перестройка стиля и методов работы, как того требует время.

Выше мы рассмотрели местные возможности лучшего использования имеющейся техники и внедрения новых технологий. Но генеральный путь повышения эффективности сельскохозяйственного производства лежит через централизованное техническое перевооружение его силами сельхозмашиностроения. Так было и так будет. Но в самой системе создания новой техники в прежние годы зачастую бывали досадные сбои, которые и создали сегодняшнюю трудную ситуацию.

Говоря о создании новой техники, хочу совершенно однозначно, на основании многолетнего опыта испытаний и конструирования машин, сформулировать мысль: **только при активном участии потребителей, создании в стране действенного института общественного мнения в области сельхозмашиностроения, развитии критики, обеспечении гласности может быть успешно решена задача технического перевооружения отрасли на базе действительно новой техники.**



Создание сельхозмашин по-

следние 25 лет идет по «Системам машин», разрабатываемым как минимум на пятилетку. При разработке каждой такой системы обещалось вот-вот закончить комплексную механизацию, обеспечить шлейф машин к энергонасыщенным тракторам. Однако ни то, ни другое на сегодня не достигнуто. Тот же шлейф машин как был «рваным», так и остался. Не успела промышленность выпустить достаточное количество, скажем, культиваторов или удобрителей к тракторам типа К-700, как агротехнология, само сельхозпроизводство изменились и требуют других культиваторов и удобрителей. Сказка про белого бычка?

Мириться дальше с таким положением не позволяет сама жизнь, необходимость работать на земле экономно, по-хозяйски, расходовать все виды ресурсов. Завалы неиспользуемой техники и одновременный дефицит машин не вяжутся с этими требованиями.

ГЛАСНОСТЬ, ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Международная выставка «Сельхозтехника-84» еще раз показала, что технически неразрешимых проблем в сельском хозяйстве нет. Возьмем подпочвенное внесение удобрений. Отличные высокопроизводительные агрегаты представили и зарубежные фирмы, и наше ГСКБ ПЭТ (Целиноград). Но о том, что такая именно техника, с такими потребительскими свойствами нужна для Сибири и Северного Казахстана, мы знали 20 лет назад — из анализа мировых образцов, в том числе испытанных в наших условиях.

После сравнительных испытаний отечественной и зарубежной противоэрозионной техники спрашиваю в ВИСХОМе (Всесоюзный НИИ сельхозмашиностроения) о том, какие изменения планируется ввести в конструкцию штангового культиватора КШ-3,6. А надо сказать, что аналогичный канадский культиватор имел много достоинств. Ответ ученых института был кратким: менять не будем ничего! Наш культиватор лучше! Такой ура-патриотизм дорого обошелся государству. И через 20 лет мы не имеем такого легкого, производительного пароочистителя для эрозионно опасных почв. Выпускавшийся же многие годы КШ-3,6 сдавался хозяйствами на металлолом «в заводской упаковке» (извлекали только металлопрокат для нужд мастерских). Таким образом, **причина того, что мы многие годы создавали и выпускали машины, не отвечающие требованиям сельхозпроизводства, лежала не в сфере технической, а в сфере человеческой, организационной.**

Почему заинтересованные лица и организации под видом новой техники могли протаскивать в производство фактически уста-

8 ЗнОПП № 12, 1987 г.

ревшие технические решения, технику, новую только по дате выпуска, как отмечалось на XXVII съезде партии?

Оценивает сельхозмашины четко организованная, вооруженная самыми современными научными методами и техническими средствами система государственных машиностроительных станций Госагропрома во главе с Кубанским НИИ испытания тракторов и сельхозмашин. Почему же эта организация не всегда ставит заслон неэффективным образцам? На мой взгляд, из-за того, что эта оценка идет «втихую», в узком кругу. Протоколы госиспытаний машин имеют тираж 18—20 экземпляров. Результаты испытаний обсуждаются узким кругом специалистов на научно-технических советах министерств. Полученная на испытаниях информация не доходит до широкой публики, а значит, и не работает на формирование общественного мнения. Не имея доступа к этой информации, специалисты хозяйств лишаются возможности подобрать для заказа оптимальные для своих условий машины и их комплексы, заблаговременно ознакомить кадры с особенностями эксплуатации заказываемой техники, организовать высокопроизводительное ее использование.

Кажется, какая связь между такой отвлеченной категорией, как общественное мнение, и конструкцией конкретной машины, ее потребительскими свойствами? Если бы для решения каждой задачи было возможно только одно решение! Но в жизни всегда приходится делать выбор. Вот здесь-то и выходит на первый план квалифицированное общественное мнение.

Возьмем тот же пример с противоэрозионной техникой. В 1965 г. мы на Сибирской МИС провели сравнительные испытания разнообразных машин и выбрали лучшие. Рекомендации записали в протоколах госиспытаний, выступили с несколькими статьями в газетах и технических журналах с анализом этих результатов. Но прошло почти 20 лет, прежде чем появились машины типа КТС-10, соответствующие тем рекомендациям и добытому тогда знанию. А ведь для их создания мы имели все и в конце 60-х годов. Достаточно сказать, что рабочие органы сегодняшних новых машин взяты с тех, что были поставлены на производство 20 лет назад.

Не сформировалось тогда общее мнение о том, какие машины нужны были сельскому хозяйству, с какими потребительскими свойствами по части удобства эксплуатации, производительности, надежности. Потому и не удалось нам тогда отстоять свои позиции под напором ведомственных интересов головных НИИ и КБ, продиктованных соображениями престижа, карьеры, да и личной выгоды.

Требуется и совершенствование самой системы постановки задач перед сельхозмашиностроением. В частности, необходимо как можно скорее перейти от агротехнических требований на каждую новую машину к агротребованиям на процессы, выполняемые машинами, и на технические требования к конкретной новой машине (в техзадании на ее проектирование).

Конечно, от этого благополучная картина по части соответствия машины тем скромным показателям, что были заложены в агротребованиях (списанные с возможностей макета машины), заметно потускнеет. Но это позволит иметь реальную картину. Пока же, чего греха таить, зачастую машина вполне соответствует «своим» агротехническим требованиям, но не соответствует требованиям к качеству выполнения технологического процесса. Такая обстановка по многим посевным и почвообрабатывающим машинам.

...Жизнь требует от нас работать экономически грамотно, творчески, инициативно и честно — на каждом рабочем месте. В этом залог наших успехов, этому учит нас партия.

Рис. Д. ДРОЗДОВА

ДИЖИ ДИЖИ ДИЖИ ДИЖИ ДИЖИ

ЗАНЯТОСТЬ В 90-Е ГОДЫ

По мнению западноевропейских специалистов по труду, в девяностые годы перемены в экономической, социальной и научно-технической сферах приведут к широкому использованию гибких систем организации труда. Такая система должна, во-первых, обеспечивать возможность выполнения одним работником разнообразных трудовых заданий, не укладывающихся в рамки одной профессии или специальности. Во-вторых, она должна позволять варьировать объем используемых трудовых ресурсов. И третье необходимое условие — гибкость в использовании различных форм оплаты и стимулирования труда.

На практике гибкие системы организации труда потребуют деления рабочей силы на две категории: вспомогательные группы с переменной численностью персонала и основная группа, выполняющая ключевые, специфические для данной фирмы работы. В целом гибкие системы организации труда приведут к резкому сокращению численности рабочих, обладающих невысокой квалификацией, и менеджеров низшего уровня управления, выполняющих преимущественно контрольные функции.

Предполагается, что занятость в сфере труда сократится у работников и основных, и вспомогательных групп. Для последних это будет носить форму вынужденного перехода на частичную занятость, работы по краткосрочным контрактам, разделения одного рабочего места между несколькими работниками или прямого увольнения. Для работников основных групп срок занятости сократится благодаря более позднему завершению учебы и более раннему выходу на пенсию.

«Industrial Relation Journal» (Великобритания), 1986, 17, № 3.



ПРЕДПРИЯТИЕ: ПОВСЕДНЕВНОСТЬ ПОЛНА ПРОБЛЕМ



Открытое интервью — один из методов работы социологов. Когда социолог изучает явления жизни не только по анкетным опросам и статистике, а непосредственно, в непринужденной форме беседуя с людьми. Материалы бесед дают богатую пищу для размышлений, интересные детали, из которых складывается качественное представление о реальных явлениях жизни. Именно такое открытое интервью с работником заводского отдела снабжения предоставил редакции московский социолог младший научный сотрудник Института экономики и прогнозирования научно-технического прогресса АН СССР Сергей Александрович Белановский.

В интервью показана цепь нарушений, которые дезорганизовывают не только заводскую службу материально-технического снабжения, но и связанные с нею производственные отношения, социальные контакты, оказывают угнетающее воздействие на личность работника. Эти проблемы рассматриваются глазами низового снабженца, который может показаться чересчур негативно настроенным. Но нам кажется, что в его резко критическом восприятии есть то человеческое неравнодушие, та искренняя боль, которые ценнее показного оптимизма. В его рассказе чувствуются неудовлетворенность и неуспокоенность, которые могут стать движущей силой перестройки.

В ВОДОВОРОТЕ СНАБЖЕНИЯ...

— На каком заводе и кем вы работаете?

— Наш завод относится к отрасли машиностроения, производит крупные механизмы для чугунолитейного производства, весы для взвешивания товарных вагонов и другую, в основном не серийную продукцию. Работает на заводе от 1250 до 1450 человек (точно сказать не могу, так как в статотчетности для вышестоящих инстанций фигурирует цифра 1450, а в справках для местных организаций — 1250). Я числюсь в конструкторском бюро, а работаю снабженцем.

— Расскажите, как вы планируете материальное снабжение производства?

— Заводской инженер по снабжению должен начинать работу с расчета потребности в материалах на планируемый год. Затем составляются заявки, которые (в зависимости от типа материала) передаются в территориальное управление материально-технического снабжения или отсылаются в министерство. Для составления заявок нам всегда давали предварительный вариант годового плана. Уточненный план не сообщали. Лишь в начале года мы узнавали, что номенклатура опять изменилась и все выписанные фонды не соответствуют производственным потребностям. Могло оказаться, что балку 90 мы вообще не заказали, а она требуется в громадных количествах, а заказанная балка 24 нам не нужна. Найти поставщика, который по заказу изготовил бы балку 90, уже невозможно. Чтобы выйти из положения, заказываем лист и варим из него нужную балку. Получается во много раз дороже и менее качественно, чем могли бы получать по поставкам. Когда мы узнали о существовании уточненного плана, острота проблемы отчасти снизилась, мы стали получать информацию о многих изменениях на несколько месяцев раньше.

— Как вы узнали о существовании уточненного плана?

— Завод работает уже много десятилетий, и только в прошлом году снабженцы случайно узнали о существовании документа под названием «уточненный план». Территориальное управление отказалось принять наши заявки, пока мы его не приложим. Мы сказали, что та-

кого документа у нас нет. Нас послали подальше и сказали, чтобы без уточненного плана не приходили. Благодаря этой ситуации мы выяснили, что существует такой официальный документ, необходимый для нашей работы.

Но и уточненный план может меняться в течение года. Часто происходят такие случаи: мы начали производство изделия, а потребитель от него отказался. Приходится срочно искать нового заказчика (обычно его не ищут, а просто берут из плана следующего года) и делать другие изделия, а для них нужны совсем не те материалы, на которые у нас произведен расчет. Это значит, что даже если я хорошо веду свое дело, всегда могу столкнуться с непредвиденными потребностями, по поводу которых надо что-то срочно решать. Из-за таких «хозяйственных маневров» резко возрастают и объем незавершенного производства, и потребность в материалах.

Правда, сейчас с подобными явлениями стало бороться министерство (мы-то, снабженцы, боролись все время, но безуспешно). В первую очередь — с незавершенкой, за соответствие фактической структуры выпуска и предусмотренной планом и за соблюдение запланированного графика поставок. С прошлого года и наш завод стал работать по новым условиям. Теперь, если мы запланировали 20 изделий на месяц, то все их отправим потребителю в конце месяца. На бумаге. Каким образом это очковтирательство делается, я не знаю. Наверное, договариваются с потребителем. Я могу засвидетельствовать только факт: многие изделия, которые на бумаге уже готовы, доделываются месяцами. Я чувствую вред этих нарушений на своей шкуре. Поскольку цехи будут доделывать изделие после, то и часть своих лимиток (документов, по которым со склада отпускаются материалы) они тоже несут мне и другим снабженцам



после. Этот материал мы не можем начислять на себестоимость изготовляемого из него изделия, потому что, согласно документации, оно уже выпущено с завода. Идем к заместителю директора по производству, и он «навешивает» этот материал на изделия, которые выпускаются в текущем месяце. Получается, что одно изделие стоит 75% своей себестоимости, а другое — 125% или 150%. В одном квартале себестоимость продукции резко падает, а в другом — резко растет. Как выходят из этой неразберихи экономические службы, я не знаю. Мы тоже должны выкручиваться: лимитки переписываются, мы ставим свою подпись и становимся соучастниками этой липы.

Получается, что на заводе и сейчас есть большая незавершенка, но на бумаге она не числится, и из-за этого возникает перерасход материалов. Подозреваю, что завод выпускает какие-то сверхплановые изделия, которые не показывает в отчетности, но за которые получает деньги, недополученные за еще не выпущенные изделия. Естественно, что и на эти изделия уходит материал.

Вот одно из последствий такого состояния дел. Недавно я передал в министерство просьбу нашего завода перекинуть 500 тонн металла со второго полугодия на второй квартал. В министерстве хватаются за голову: «Что вы делаете? Мы вам в первом квартале уже перекинули 600 тонн! Чем будете работать во втором полугодии? У вас же металла не остается!» Что я могу сказать им в ответ? Что у нас настолько большой задел, что мы можем выполнить программу и без металла? Этого я не скажу. А в следующем квартале еще кто-то из наших будет просить, чтобы с четвертого квартала материалы перебросили на третий. Все это нельзя назвать иначе, как дезорганизацией. Правда, надо учесть, что во втором и третьем кварталах многие работники уходят в отпуска и на сельхозработы, а квартальные планы этого не учитывают. В связи с этим заводу имеет смысл накопить заделы в первом полугодии, чтобы затем за их счет создавать видимость равномерности выпуска. Но в министерстве этого не понимают. Только зам. министра, который к нам недавно приезжал, сам когда-то был в нашем положении. Он сказал: «Я все это

понимаю, но сделать ничего не могу. Решайте сами, как знаете».

— Как влияют описанные вами искажения документации и отчетности на производственную деятельность предприятия?

— Мы не можем нормально снабжать предприятие. Заказанные и полученные нами фонды на материалы не соответствуют реальным потребностям производства. Приходится срочно искать новые материалы. Для этого я должен затратить другой материал для обмена, где-то переплатить, пустить в производство материал, который предназначен для других целей (а из-за этого растут материалоемкость, трудоемкость и нередко снижается качество продукции).

— Каким же образом вы эти трудности преодолеваете?

— Отчасти с помощью личных контактов с работниками соответствующих организаций и других заводов. Мне часто идут на уступки, выделяют больше материалов, чем выделяли по тем же заявкам моей предшественнице. Вот, например, ветошь — это дефицит. Моей предшественнице выделяли две тонны да по протоколам разногласий — еще одну. Мне уже выделили пять тонн, и я рассчитываю, что по протоколам разногласий дадут еще что-то. Очень дефицитен шпагат. Моей предшественнице давали 100 кг мне по тем же расчетам дают 400.

— Чем объясняете эту разницу?

— Зачастую — обоюдной симпатией, которая возникает в ходе контактов со специалистами. С некоторыми я беседую об экономике. Экономические вопросы сейчас «наболели», и люди охотно разговаривают на такие темы, им бывают интересны мои взгляды. Так и устанавливается контакт.

У меня есть очень дефицитная позиция — углекислый газ. Его выдача зависит от начальницы отдела сбыта единственного в городе завода, который его производит. Качество газа хорошее, и затруднений с реализацией завод не имеет. А поскольку выдача газа связана с выполнением норм техники безопасности, то всегда можно найти основания для отказа. То флажков у получателя нет, то каната, то колпаков. Их, между прочим, ни у кого нет, и у «хозяев» в том числе. Но это не имеет

никакого значения, «хозяйка» может придраться к любому, отправить назад без газа — и никакая комиссия не поможет. В первый раз она и мне отказала, пришлось обратиться за помощью к ее руководителям. Я получил газ. Но затем на протяжении двух месяцев встречал с ее стороны сопротивление. Все же мои безукоризненные выполнения ее требований привели к тому, что она вынуждена была с неохотой, но отпускать газ. Потом подвернулся случай, когда я заговорил с ней на общеинтересные темы, и установился контакт. Не могу сказать, что получаю теперь газ совсем без трудностей, трудности есть и у этого завода: он часто останавливается, оборудование устарело. Но все же вопрос как-то решается. Чтобы укрепить контакты с начальницей, я передал ей незаконным образом электроды, делал еще какие-то подачки. Но должен сказать, что в отношениях с ней обхожусь без взяток.

— Что вы называете взяткой?

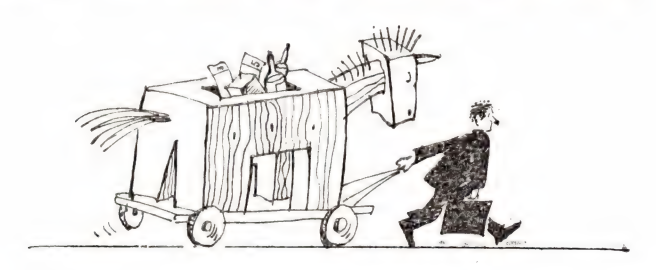
— Ну, деньги, бутылку водки, шоколад и другие вещи, предназначенные для личного потребления. В нашей сфере, да и почти всюду, мелкие взятки считаются нормой. Люди сами их просят, намекают и охотно берут.

— Вы тоже даете взятки?

— Да, конечно, если нет другого выхода. К примеру, у меня бывали большие трудности с получением углекислоты (не на этом, на другом заводе). Выходил из положения при помощи спирта. Взяток из своего кармана не даю. А спирт — это золотой ключик, он «открывает» все.

— И много ли спирта надо дать?

— Как когда. Обычно достаточно пол-литра спирта, чтобы получить полумесячную норму углекислоты. Для получения металла «норма» больше. А в целом едва-едва хватает двухсот литров спирта, которые дают заводу на



год. На этот год мне удалось «выбить» больше — 270 литров. Спирт используется как валюта не только вне завода, но и внутри. К примеру, надо срочно разгрузить вагон. Договариваемся с грузчиками, и они остаются после работы. Спирт за такие авралы берут охотнее, чем деньги. Или, скажем, из-за аварии склад не отапливается. Ремонтные службы могут затянуть ремонт на два месяца и при этом будут отказываться от всех других работ. А получив 750 граммов спирта, за один день «вскроют» мерзлую землю и заменят трубу. Заводу такая система стимулирования выгодна: и рассчитались дешево, и ремонт ускорили. Конечно, мы не заинтересованы в спаивании своих работников, но без спирта «волынку» не преодолеть, рабочие сознательно его вымогают. Я знаю, что и в гараже, и в цехах, куда я выдаю спирт для промывания, обезжиривания деталей и систем, бóльшую часть его выпивают, а промывку делают другими веществами. Но если я спирт им не выдам, они скажут, что я сорвал им работу.

— Уменьшилось ли пьянство на заводе после принятия правительственных мер по борьбе с этим явлением?

— Наш директор пить перестал. А грузчики, водители, как и раньше, регулярно приходят на работу пьяными, и мы вынуждены это скрывать. Некоторое время назад на завод часто приходили проверяющие с телевидения, из народного контроля, из райкома партии. Начальство разыскивало своих алкашей и прятало их по темным углам. Говорят, что на соседних заводах рабочие стали пить меньше, но о нашем этого не скажешь.

— Наверное, не только спирт и личные симпатии позволяют вам успешно работать? В предварительной беседе вы сказали, что очень помогает знание норм и нормативов. Нельзя ли рассказать об этом подробнее?

— В прошлом году возникла такая ситуация. Моя предшественница заказала заводу такой же объем резины и лакокраски, как и в предыдущем году. Но произошли изменения в годовом плане, и потребность в резине выросла в 16 раз, потребность в лакокраске — в 2—3 раза. Чтобы «закрыть» огромный дефицит, необходимо было представить расчеты. Наш технический отдел с таким делом не справляется. Он делает расчеты приблизительно, в отделе даже не знают удельных ве-

сов материалов, которые заказывают. Поэтому они просто заказывают максимальный объем. Территориальное управление с такими слишком грубыми расчетами не согласилось и потребовало исходные данные для расчетов. Моя предшественница пыталась всучить управлению специфицированные нормы. Для расчетов же требовались подетальные, а она понятия не имела об их существовании. Когда я нашел эти подетальные нормы и передал ей (тогда я уже работал на заводе, но в другой должности), она не знала, как ими пользоваться. Я сам выяснил, как надо считать, составил таблицы и подал их вместе с заявкой в территориальное управление. И хотя я существенно завысил потребность в некоторых материалах, со мной в управлении согласились. Работница, за которую я все это проделал, таки и не смогла, а точнее, не захотела выучиться нехитрой науке. Она затрачивала громадные усилия, чтобы ничего этого не делать, ссылалась на то, что все должен делать техотдел, а техотдел ссылался на то, что он уже все необходимое сделал и что его расчеты утверждены в Москве, а территориальное управление эти утвержденные расчеты не принимало, потому что они сделаны неправильно...

Моя предшественница, несмотря на высшее химическое образование и на то, что работала на своем месте не менее восьми лет, не знала не только норм и ГОСТов, но даже технических характеристик лакокрасочных материалов. Из-за этого и краски использовались на заводе какие попало.

— А где узнать такие данные? Может, это сложно?

— Нет, на заводе есть техническая библиотека, где можно найти все эти сведения. Но ни один работник снабжения туда ни разу не обращался.

— Очевидно, снабженец, который владеет знанием всех норм и нормативов, более конкурентоспособен, чем его коллеги?

— Вне всякого сомнения! К примеру, в прошлом году фонды на хлорвиниловую краску по всей республике





уменьшили более чем вдвое. На моих глазах лакокраску «снимали» у других заводов. Нам вместо 10,5 тонны по заявке выделили 5,5, но благодаря моим расчетам мы получили еще 16 тонн. Кроме того, я получил крайне дефицитный растворитель Р-4 (его и 200 килограммов добыть — проблема, а я получил 5 тонн). Этого удалось добиться благодаря тому, что я изучил все нормы и характеристики по лакокраскам. При налаживании контактов немало значит, что я говорю со знанием предмета. Разговор сразу становится конструктивным. Мои же коллеги приезжают в управление или министерство и говорят только одно: «Нам надо!» А обосновать ничего не могут.

— Итак, вы со своими знаниями и энергией выступаете как бандит, который отбирает ресурсы у кого-то другого?

— Да, так получается, я согласен. Ведь на «верхних уровнях» нет объективной информации о реальных потребностях заводов, да и мы вводим их в заблуждение... Впрочем, и они не остаются в долгу: в ответ на нашу заявку могут выделить одну десятую требуемого количества или того меньше, не ссылаясь при этом ни на какие нормативы. А объективной информации о потребностях своего завода часто не имеем и мы сами (о причинах я уже говорил).

Нормы, на основе которых мы делаем расчеты, часто бывают завышены. Получается это так. Существуют всесоюзные нормы расхода (впрочем, далеко не на все материалы). Но эти нормы представляют собой как бы методику для определения заводских норм, а такая методика всегда допускает люфт, который мы можем употребить в свою пользу. Мы разрабатываем эти нормы, министерство их утверждает. Ну, а если нормы нас не устраивают, или не хочется с ними возиться, или просто нормы отсутствуют, то их пишут «с потолка».

Существуют, правда, межотраслевые нормы расхода, они, как правило, более жесткие, но их можно обойти. А бывает, что и они не жестки. Например, недавно утвердили межотраслевые нормы по лакокраске. Я сделал расчет и увидел, что по ним можно получить даже больше лакокраски, чем по нашим отраслевым, хотя введены эти нормы с целью экономии.

— По каким группам материалов система нормативов в той или иной мере выполняет контролирующую функцию, а где ее роль близка к нулю?

— Министерство достаточно строго проверяет соответствие наших заявок утвержденным нормативам по металлу, лесу, спирту, брезенту, хлопчатобумажным тканям и ряду других материалов. Рассмотрим, однако, этот механизм подробнее. Возьмем упаковочную бумагу. Согласно обсчету Вычислительного центра министерства, потребность нашего завода составляет 3,1 тонны, и на это количество я составляю заявку. Министерство волевым путем срезает мне заявку до 2,7 тонны. А я пишу в министерство письмо, указываю, что плотность получаемой мной бумаги не соответствует расчетной: 100—120 грамов на квадратный метр вместо нормативных 60—70 граммов.

— Вы действительно получаете такую бумагу?

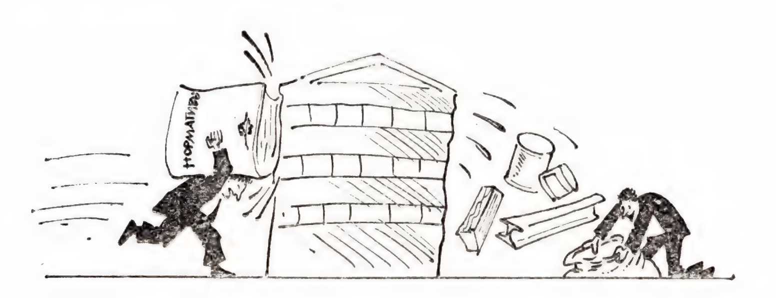
— Нет. Часть бумаги я получил с плотностью 60—70 граммов, часть — с плотностью 80—100 граммов и часть, может быть, с плотностью 100—120 граммов. Однако правильность данных в моем письме пока что никто не проверял. Я пишу еще, что расчетная ширина бумаги не соответствует той, которую я получил. После этого письма министерство выделяет мне дополнительно 2,5 тонны, что не укладывается уже ни в какие нормативы. При толковом использовании нам с избытком хватило бы и 2,5 тонны. Но из-за нашей бесхозяйственности даже полученных мной 5,6 тонны едва хватает. Так что контролирующая функция нормативов условна.

Мы подаем много заявок и в территориальные органы, которые должны проверять соответствие заявок и норм, а также положение на складе, в цехах, правильность и экономичность раскроя и т. д. Однако работники территориального управления перегружены текущей работой. Из-за слабой организации труда и отсутствия вычислительной техники они подолгу роются в кипах бумаг, отпихиваются от громадного количества просителей, большинство которых предъявляет некомпетентные требования, неправильно оформляет документы, добивается своего скандалами. У работников территориального управления, погрязших в этой неорганизованности и неразберихе, на проверки технической обоснованности норм и правильности их использования

в расчетах сил не хватает. Обычно они следят лишь за тем, чтобы заявки предприятий не слишком расходились с прошлогодними. И проверяют соблюдение подетальных норм только в исключительных случаях, скажем, если снабженец вместо прошлогодних 3 тонн запросит 30 тонн. Но как правило, заявки в снабженческие организации составляются на базе так называемых укрупненных норм. Расчет укрупненных норм производится исходя из расхода материалов на изготовление ближайшего аналога. Как правило, потребности материалов при этих очень произвольных подсчетах завышаются. В прошлом году фактический расход брезента у нас составил 500—600 метров, а по укрупненным нормативам получалось, что можно заказать около 4 тысяч метров. Благодаря этим нормам нам удалось намного увеличить свой фонд брезента.

— Зачем же все-таки вы заказываете намного больше, чем нужно? Ведь излишек ресурсов может стимулировать расточительное использование?

— Да, чем меньше материала получает завод, тем лучше организует его использование. Но брезента мы заказывали так много на тот случай, если нам «урежут» заявку. И не ошиблись. «Мы понимаем, что вам нужны 4 тысячи метров брезента. Но у нас этого материала нет»,— сказали в министерстве. После такого разговора я пишу в министерство письмо, что 3 тысячи метров брезента мы можем заменить синтетикой, а тысяча метров нам нужна позарез. Министерство ищет, у кого бы содрать в нашу пользу по 200—300 метров. Естественно, что в конце концов мне дают не 4 тысячи и не тысячу метров, а только 750. Однако и это вдвое превышает наш прошлогодний фонд.



— Можно ли сказать, что снабженец всегда заинтересован заказывать как можно больше материалов?

— Я думаю, да. И это один из факторов дефицита ресурсов в стране.

— Неужели нет другого пути?

— Запасы подстраховывают снабженца от срывов, которые часты в его работе. Кроме того, способность что-то «выбить» является характеристикой профессиональной квалификации снабженца.

Вот еще типичная ситуация. В 1983 году у нас на складе валялось 10 тонн картона. Такой большой запас возник потому, что организация, которая по кооперации делала для нас картонную тару, изготовляла ее из своего картона. Правда, на себестоимость нашей продукции ложился как наш картон, который мы получали по фондам, так и картон изготовителей, но ведь это копейки! Наш хранился в плохих условиях и портился. Тем не менее на следующий год заказываю еще 10 тонн. Правда, я их не получаю (отказываюсь), мотивируя это сверхнормативными запасами. Однако заявки подаю, чтобы иметь возможность заказывать такое количество и в дальнейшем. Проходит год, те 10 тонн лежат, а я заказываю еще 7 тонн. Составил заявку на всякий случай. Но вдруг оказалось, что коробочный картон стал дефицитом! Понятно, что организация, делающая для нас коробки, теперь уже не получит такого количества картона и потребует его от нас. Представляете, что было бы, если бы я поступил по совести и не заказывал ненужный мне картон? Естественно, что я предпочитаю гноить его под дождем, но быть застрахованным на такой случай.

— Но ведь и за сверхнормативные запасы по головке не погладят...

— Поэтому я не могу «показывать» все сверхнормативные запасы в отчетности. Это даст повод для проверки, для сигнала территориального управления в народный контроль.

— Значит, в заводской отчетности занижены сверхнормативные запасы?

— Да, конечно. Мы, снабженцы, стараемся во что бы то ни стало занизить эти показатели. Вплоть до того, что ухудшаем другие показатели работы своего же завода. Перебрасываем сверхнормативные запасы в цех,

заставляя их выписывать лимитки вперед и забирать эти материалы со склада, увеличивая тем самым показатели незавершенного производства. Это не нравится главному технологу, потому что его за незавершенку могут лишить премии. Но нас, снабженцев, это не волнует, как не волнует всех специалистов завода то, что выходит за рамки их функциональных интересов. Дирекция нас поддерживает, тоже считает, что лучше заплатить штраф за незавершенку, чем оказаться без материалов.

— Насколько фактические сверхнормативные запасы превышают те, которые показываются в отчетности?

— Трудно сказать... По металлу это расхождение вряд ли превышает 10—15%. Ведь на складе часто возникает и недостача металла. Лежат там и материалы, которые по документации израсходованы. И всегда есть незавершенка в цехах, которая выполняет роль буфера...

Что касается моей группы вспомогательных материалов, расход и потребление которых менее всего контролируются вышестоящими инстанциями, то я часто занижаю объем запасов в два, в три, даже в пять раз. А однажды из-за ошибки, допущенной складскими работниками, мы «показали» запас оберточной бумаги на конец года 100 килограммов, а ее там хранилось больше 2 тонн. За такое искажение официальной отчетности нас могли бы «ударить», но проверки не было, и все сошло.

— Но иногда ведь могут и проверить запасы материалов на заводе?

— Проверки поверхностные. Народные контролеры обычно производят проверку только в пределах цифр, показанных нами в отчетности. Если в отчете показаны сверхнормативные запасы, то нас за это ругают. Однако не проверяют соответствия цифр наших заявок и нашей картотеки — и это практически сводит на нет весь эффект от проверок. Проверки из министерства носят еще более формальный характер. Была, правда, одна строгая проверка, которую проводил отраслевой институт, но и он серьезных нарушений не выявил. Скажем, по металлу, как основному контролируемому материалу, документация ведется у нас строго. Все нарушения происходят помимо документации, разными недозволенными путями. Однако проверяющие не знают, какими. Поэтому они изучают стандартные вопросы. Например,

выявляют, что часть выписанных цехам лимиток не соответствует нормам, что списываются материалы, которые не должны списываться, и тому подобные мелочи. А между тем по документам может быть все в порядке, а на складе — крупная недостача. Так нередко бывает у нас с металлом.

Образуется недостача так. Цеху срочно нужен металл. На склад приходит заместитель директора: «Выдать». Никакая документация не оформляется, отдел снабжения ничего не знает. А во вторую смену, когда заместителя директора на месте нет и склад не работает, крановщики цехов сами забирают металл и тоже не регистрируют. Фактически цехи крадут металл со склада... В конце прошлого года на складе образовалась недостача около 600 тонн металла. Как быть? Надо ее спрятать. И вот цех по лимитке получает на складе металл — швеллер № 12. Потом начальник отдела снабжения исправляет лимитку, вписывает швеллер № 14. На складе возникает пересортица, но зато по объему недостача уменьшается, так как швеллер № 14 более тяжелый. Это один из многих способов, за счет которых прячется недостача. Проверяющий может обратить внимание на то, что швеллер № 12 зачеркнут и вписан швеллер № 14. Ему объясняют, что нужного швеллера не было и пришлось сделать замену. Проверяющий с этим соглашается. Другое дело, что по документам можно было бы обнаружить перерасход материалов. Но отчетность по экономии материалов проверяют другие люди, они в эти лимитки не лезут.

— Почему проверки настолько неэффективны? Проверяющие плохо ориентируются в заводском документообороте?

— Мне кажется, министерство не хочет слишком строго наказывать своих подчиненных. Нового руководителя найти очень трудно, особенно на наш завод. Кроме того, наши руководители налаживают определенные отношения с проверяющими инстанциями, чтобы те не слишком усердствовали при проверках... А народные контролеры некомпетентны. Самое большее, что они могут,— обнаружить на складе недостаток материалов либо их избыток и несоответствие их запасов установленным нормативам. Но механизм покрытия недостачи не обнаружат.

— Значит, эти отклонения невелики, поскольку проверка их не обнаруживает?

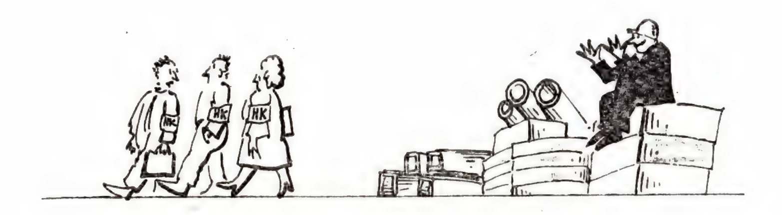
— Нет, расхождения бывают очень велики, но проверки происходят не каждый день, и до сих пор все сходило с рук. Наиболее любознательным проверяющим удается втереть очки. Когда какая-нибудь женщина из группы народного контроля приходит в отдел и говорит, что на складе чего-то не хватает, ей отвечают: «Вы не учли еще то-то и то-то». Ей могут показать материалы, которые по документам уже выданы и в картотеке не числятся, но находятся на складе. Эта женщина все равно не определит на глаз, сколько тонн металла сложено в той или иной куче... Правда, я уже говорил, что у нас был момент, когда по документам на складе числилось свыше 600 тонн металла, а находилось его там не более 50 тонн. Если бы тогда пришла проверка... Можно было бы вытребовать из цехов в склад 200 или 300 тонн, но не больше... Но более типична ситуация, когда на складе не недостаток, а избыток металла, не учтенного в документах. Это обнаружить еще труднее, чем недостачу?

— Куда деваются потом те запасы, которые вы не показываете в отчетности?

— Бо́льшая часть запасов вспомогательных материалов пропадает, уничтожается или расхищается. Металл не расхищается только потому, что слишком тяжелый, но зато он ржавеет.

— Нельзя ли рассказать о масштабах хищений на вашем заводе?

— Хищения — норма жизни. Ни директор, ни многие другие руководители, специалисты завода не испытывают трудностей с «доставанием» строительных и прочих материалов. Если у директора ремонт дачи, на заводе загружают для него машину цементом, песком, кирпичом, лесом — всем, чем нужно. Официальное объ-



яснение — для пионерского лагеря. Все водители уже знают: если оформляют груз в пионерлагерь — значит, везти его на директорскую дачу. Все эти дела имеют приоритет перед заводскими нуждами. Хотя директору все равно: привезут ему материал на дачу утром или после обеда. Но я зачастую могу получить материал только до обеда. Тем не менее машину для директора загружают утром, а с моими требованиями никто не считается. Несколько раз я просил забрать хоть на обратном пути материалы для завода — тоже отказали. Это не только мешает работать, но и оскорбляет.

Участвуют в воровстве и рабочие. Завод разрешает им покупать отходы лесоматериалов на дрова или иные нужды. Рабочий выписывает один кубометр дров. Это недорого: рублей пять или семь. Затем он загружает на тракторный прицеп не один кубометр, а два-три, столько леса, сколько туда входит, и вывозит. Высокосортный лес, превращенный в отходы... Делается это так. При распиловке действительно образуются отходы, но два-три куба наберется лишь за неделю. А ждать никто не хочет, да и не хватит отходов на всех желающих. Распиловщику леса приносят взятку (такса — 15 рублей), и он превращает в отходы отличный строевой лес. Этот лес распиливается на чурки, а потом «законным» образом вывозится. Начальник нашего отдела пытался навести тут порядок, но смог только утвердить приказ, чтобы меньше двух кубометров леса не «оформляли».

— Но людям надо отапливать дома, а другим способом, вероятно, дрова не достанешь?

— Топить можно и углем, завод дает уголь. Однако люди неохотно берут уголь, дрова удобнее. Но так и весь лес в стране можно загубить!

Распиловка на дрова — главная, но не единственная форма воровства и порчи леса. Склад не огражден и не охраняется, что стимулирует воровство. Лес перебрасывают через забор, вывозят на машинах, вытаскивают через один из цехов. Поскольку отсутствуют надлежащие условия хранения леса, заведующий складом никакой материальной ответственности за него не несет. Доски разбросаны, втаптываются в грязь, перемалываются тракторами и погрузчиками, никто за ними не следит. Уменьшить «утечку» леса просто. Нужно оградить склад и не разрешать выдавать лес (отходы) на дрова.

Но нашему начальству удобнее, чтобы все оставалось как есть. Лучше быть наказанным за плохое ведение документации, чем за бесхозяйственность и тем более за воровство. Ведь начальство вывозит лес и для собственных нужд. Думаю, что гибнет и вывозится с завода около трети леса.

— Так относятся только к лесу или это общий тип отношения к ресурсам?

— Безусловно, общий тип отношения. Всюду встречаются те или иные формы бесхозяйственности и хищений. Только на каждом заводе своя специфика. На нашем заводе трудно украсть бензин и солярку, а на соседнем наливаешь из бочки, ни у кого не спрашивая.

Люди утрачивают понятие о стоимости ресурсов. Например, мой сосед тоже работает в таком месте, где легко достать лес. Он отгородился от меня дощатым забором толщиной 80 мм. Если бы ему пришлось покупать древесину, он бы купил доски толщиной не более 15 мм.

Принявшие массовый характер хищения, расточительное, небрежное отношение к ресурсам — еще одна из причин того, почему снабженцы составляют липовые заявки со значительно завышенными потребностями. Из «моих» материалов на заводе больше всего расхищаются строительные и упаковочные, особенно рубероид. И заявки на них я составляю в расчете на воровство. Вынужден так делать. Но должен сказать, что, несмотря на все эти завышения и занижения цифр в отчетности и заявках, чем постоянно занимаюсь, я не теряю представления о реальных потребностях завода в тех или других материалах.

— Не пытались ли вы изменить систему материального снабжения на заводе, чтобы уменьшить число тех нарушений, о которых рассказываете?

— Идеи были. И масштабные (об установлении взаимной экономической ответственности предприятий за равномерность поставок и заводских служб — за своевременную транспортировку материалов на производство), и помельче. Я предлагал провести организационную перестройку отдела снабжения, разделить его на три группы: планово-лимитную, оперативную и группу экспедиции. Это позволило бы более квалифицированно и упорядоченно вести всю работу. Планово-лимитная

группа заказывала бы материалы, добивалась выделения фондов, распределяла материалы внутри завода на основе лимиток. Эта группа передавала бы полученные фонды и график получения материалов другой — оперативной, которая бы договаривалась с базами об «отоваривании» фондов и с другими заводами об обмене материалов. Экспедиция получала бы материалы со снабженческих баз. Сейчас специализация в отделе строится по другому принципу: каждый снабженец отвечает за какую-то группу материалов, сам все заказывает, получает, обменивает и т. д. Особенно беспорядочно получение материалов с баз. Случается, что я еду на базу получать бумагу, а другая наша сотрудница едет туда же за лесом. Ни она, ни я не знаем, кто куда едет. Каждый заказывает машину в заводской экспедиции отдельно. Ей одной машины мало, а у меня полмашины пустует. Хорошо, если мы случайно встретимся на базе и «скооперируемся». А третий сотрудник в это же время может отправиться за какой-то мелочью на базу, находящуюся в пяти метрах от нашей. А между тем автомашин на заводе не хватает, фонды по бензину постоянно «урезают»... Создав свою группу экспедиции, мы бы централизовали перевозки со снабженческих баз. Перестройка уменьшила бы суету в отделе. Свои предложения я изложил дирекции в докладной записке. Один из заместителей директора долго тряс мне руку и хвалил мои идеи. Директор, посетив наш отдел, сказал, что он доволен работой только двух из пятнадцати специалистов в отделе, особенно моей. Говорил, что готов принять мои предложения и повысить мне зарплату. Я собирался увольняться, а после таких обещаний остался. Но прошел год, обещания не выполнены. За это время в отделе сократили ряд должностей, реорганизация стала невозможной. Нагрузка оставшихся специалистов увеличилась, а зарплату не добавили. В таких условиях никто не согласится на перестройку, ведь привыкание к новой системе не обходится без трудностей. А если бы работа по новой системе была отлажена, отдел мог бы обходиться меньшей численностью сотрудников и работать не так напряженно, как сейчас. Сам я хотел заняться составлением и обоснованием заявок, добиваться увеличения фондов, что у меня получалось лучше других. Сейчас об этом уже не думаю. Не

ухожу только потому, что хочу дождаться обещанного повышения.

— Почему вы все-таки решили уйти из отдела снабжения? Ведь вы даже при нынешней, далекой от совершенства системе снабжения успешно справляетесь со своим делом?

— Вы думаете, мне приятно из года в год составлять липовые заявки, подписывать липовые лимитки и видеть, что этому конца-краю нет? Ведь при неблагоприятном стечении обстоятельств за эту «липу» и посадить могут. Я пытался сам уменьшить процент липы в своей работе, но безуспешно. Угнетает общая атмосфера на предприятии. Люди ведут себя эгоистично, мелочно, скандально. Я уже упоминал о случаях, когда человек затрачивает громадное количество энергии, чтобы доказать, что он не должен чем-то заниматься. Ничтожной доли затраченной энергии хватит, чтобы сделать это дело. И так держится почти каждый. Атмосфера напряженная, любая мелочь вызывает взрыв недовольства, взаимные претензии. Доброжелательно настроенных людей — единицы. И просто поразительная массовая некомпетентность. В техническом отделе чуть ли не поднимают скандал, когда я пытаюсь разобраться в нормативах и обосновать заявку: «Что ты нам голову морочишь? Делай так, как здесь написано!» В отдел снабжения квалифицированные специалисты попадают редко — зарплата у нас ниже, чем в других отделах (я, к примеру, зарабатываю 155 рублей вместе с «прогрессивкой»), а ответственность выше. Нас чаще других депремируют, дирекция привыкла винить снабженцев за все простои и срывы в выполнении плана, в специфику и особенности нашей работы вникать не желает. В такой обстановке трудно работать, общаться. Постоянно доказываешь очевидное и при этом наталкиваешься на стену непонимания. Из-за общего беспорядка много бестолковой суеты. Сложные отношения у меня с водителями автомашин, которые должны «работать на снабжение». Один водитель мне прямо сказал: «Таких психов на заводе двое: ты и еще один из отдела комплектации. Вы меня так загружаете, что я совсем не могу зарабатывать». У грузчиков — то же самое. По нормам грузчик должен один поднимать груз до 80 килограммов и нести его 10 метров. Но наши грузчики порой не

хотят носить груз и по 10 килограммов. Был случай, когда наша сотрудница договорилась на соседнем заводе получить металлические уголки. Это дефицитная продукция, она не поступала к нам несколько лет. А тут нам пообещали 20 штук. Отправили грузчика на трамвае. Вес каждой вещицы от силы 300 граммов. Но грузчик взял только 10 штук, а больше не захотел: тяжело, мол.

— Существуют ли люди, которые хорошо адаптированы к этой среде?

— Способы адаптации тут разные, но положительных не помню. Мой бывший начальник адаптировался за счет того, что нравственные или производственные проблемы его не беспокоили. Он делец, и в той атмосфере, которая меня тяготит, чувствует себя, как рыба в воде. «Левый» доход он имел, я думаю, больше любого другого руководителя завода. Не считаясь с интересами завода и с интересами снабженца, который достает для производства дефицитную краску, он отпускал эту краску совхозам, колхозам, а оттуда ему поставляли рыбу, мясо, овощи.

Есть и другой тип адаптации. Наиболее компетентная сотрудница нашего отдела пренебрежительно относится к производству и не делает ничего, что выходит за рамки ее прямых обязанностей, стремится минимизировать свои трудовые усилия. Вся документация у нее безупречна, и если с материалами ее группы что-то не в порядке, то у нее всегда найдется оправдание, что виноват кто-то другой, а не она. И действительно выясняется, что она своевременно поставила начальство в известность о затруднениях с материалами, но начальство ничего не предприняло... Эта женщина демонстрирует своего рода «немецкий» стиль работы с его пунктуальностью и педантичностью. Но в наших условиях такой стиль становится дополнительным дезорганизующим фактором.

Вся эта обстановка на меня давит. Меня раздражает, что в отделе никогда не выключается радио, что женщины постоянно ведут неделовые разговоры, матерятся. Адаптироваться к этой обстановке трудно.

Беседу провел социолог
С. А. БЕЛАНОВСКИЙ







ДЕЛОВОЕ СЛОВО И «ДЕЛОВАЯ ПРОЗА»

В. С. СОМИНСКИЙ,
доктор экономических наук, профессор,
Ленинградский технологический институт
целлюлозно-бумажной промышленности

Десятки миллионов граждан нашей страны каждый день что-то пишут. Это не школьники, не студенты, не любители писем родным и близким, кого, кстати, становится все меньше, не сочинители статей, пьес, стихов, книг, заметок. Те десятки миллионов граждан, кого автор имеет в виду, заняты «деловой прозой» на своих рабочих местах. Заполняют требования на материалы (обязательно в нескольких экземплярах). Дают сведения о выполнении бессчетного числа директивных и расчетных заданий. Составляют объяснительные и докладные записки (подчас на многих страницах). Пишут приказы, распоряжения, инструкции, указания, планы мероприятий, отчеты об их исполнении. И многое, многое другое.

Аппаратчики, операторы, бригадиры, мастера, диспетчеры и начальники смен ежесуточно заполняют на своих рабочих местах огромные «простыни» с показателями технологического процесса, указанием количе-

ства и качества произведенных деталей, узлов, полуфабрикатов, изделий, выполненных работ, простоев и их причин и т. д. и т. п. А сколько пишут справок, актов, заключений, писем по поводу поставок и недопоставок, подтверждений и возражений!

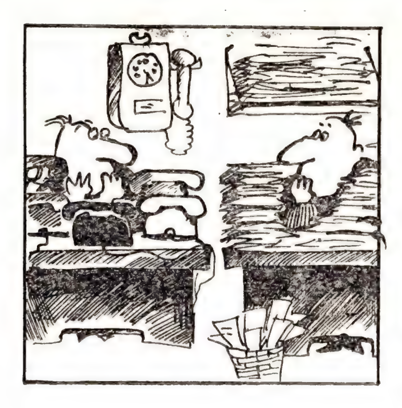
Число документов, находящихся в обращении, с каждым годом не уменьшается, а возрастает и исчисляется десятками миллиардов единиц в народном хозяйстве и миллионами на среднем по масштабам предприятии или объединении. Первичные документы плодят вторичные, вторичные — сводные, входящие — исходящие. Госкомстат СССР сокращает число форм статистической отчетности, а министерства и ведомства требуют все новые сведения под всевозможными предлогами. Примеры на этот счет приводились в печати многократно.

Даже Госкомстат СССР, не ответит точно: сколько документов в обороте. Никто не ответит также, сколько бумаги расходуется на «деловую прозу». Приближенный расчет, выполненный нашим коллегой Г. В. Коваленко, дал потрясающий результат: свыше 300 тысяч тонн в год. Это четвертая часть всего прироста производства бумаги на 12-ю пятилетку, это 600 млн. книг по 500 страниц в каждой.

Здесь надо принять во внимание одно обстоятельство. «Деловая проза» бумагой не избалована. По прямому назначению ее отпускают со скрипом, весьма скупо. Но писать и заполнять надо. В ход идет бумага почти всех трехсот наименований, изготовляемая отечественной целлюлозно-бумажной промышленностью. Пишут и печатают бланки документов на оберточной, упаковочной, конденсаторной, обойной, газетной и даже на мешочной бумаге. На чем придется. Так что бумаги все равно уходит много.

Как же справиться с бурными бумажными реками, ежеквартальными половодьями и наводнениями, к концу года захлестывающими миллионы тружеников народного хозяйства? Как снизить до терпимых децибелов гул и гром сводного оркестра документооформляющих и печатающих механизмов? Путей здесь немало. Остановимся лишь на нескольких из них.

Первый — массовое производство и установка приборов — датчиков с выводом их показаний на центральные пульты и непосредственно на блок магнитной записи



ЭВМ. Все, что записывается ныне в сменные рапорты, операционные листки, контрольные карты ведения технологического процесса (как их только не называют!), должно фиксироваться объективными, не поддающимися эмоциям и не имеющими интересов приборами. Между прочим, от этого очень во многом зависят и качество работы, и качество продукции, и успех госприемки.

«Будто мы и сами этого не знаем,— ответят ответственные товарищи в отраслевых министерствах.— Мы всей душой за, но где только взять эти приборы, кабели, монтажные устройства? Минприбор удовлетворяет малую долю наших заявок».

Что верно, то верно. Заявленная потребность удовлетворяется далеко не полностью, поэтому, может быть, многое вообще не заявляется, не заказывается? Без приборов-датчиков все же спокойнее. Зато поглядите, какие успехи у Минприбора по части изготовления и монтажа АСУП, т. е. автоматизированных систем управления производством. Сколько понастроили ОАСУ: отраслевых автоматизированных систем управления, ласкающих взоры их высокочтимых пользователей! А сколько в объединениях и на предприятиях вычислительных центров (ВЦ) и АСУП местного значения! Но кто считал подлинную эффективность всех этих достижений техники в смысле сокращения документооборота, сроков принятия и повышения действенности управляющих решений? И, главное, обоснованности этих решений. Эффективные пульты зачастую заслоняют мириады вручную записанных исходных данных с весьма невысоким коэффициентом достоверности. Какова же цена информации, «перемолотой» из этих данных мощными ЭВМ?

На одном из крупнейших предприятий целлюлозно-бумажной промышленности, где занято свыше 10 тыс. чел., а объем продукции исчисляется сотнями миллионов рублей, АСУП имеет в своем составе

3 крупных ЭВМ и 135 сотрудников, в том числе 42 оператора. Решаются задачи: расчеты по заработной плате, оплата коммунальных услуг, состояние складских запасов, отгрузка готовой продукции, амортизационные отчисления и т. п. Несколько десятков таких задач, не имеющих никакого отношения к управлению производством, решались раньше вручную ничуть не хуже (и не лучше), а средств, с учетом стоимости ЭВМ и их обслуживания, расходовалось заметно меньше. И ошибок было меньше.

Не называем мы предприятие только потому, что данная ситуация типична. АСУП, как правило, не имеет в своем составе задач управления производством. В лучшем случае АСУП, как и ОАСУ, функционируют в качестве автоматизированной системы обработки информации (АСИ).

Сразу оговоримся. Мы, разумеется, не против, а за ЭВМ. Но только там, где они питаются надежной и объективной исходной информацией. Таковы в первую очередь ЭВМ в автоматизированных системах управления технологическими процессами (АСУ ТП), в том числе большими техническими системами (кораблями, самолетами, станками, агрегатами и т. п.), во многих отраслях науки, техники, проектирования, медицины, транспорта.

АСУП и ОАСУ способны заработать по-настоящему только на базе объективной информации, сообщаемой приборами-датчиками. Так не лучше ли сместить в эту сторону центр тяжести затраты средств, сил и мощностей? Сначала датчики, а потом уже АСУП, а не наоборот. Развитию АСУП немало помогло бы использование объективной информации, сообщаемой датчиками, встроенными в АСУ ТП. Многие данные, на базе которых функционируют АСУ ТП (количество производимой продукции, расход сырья и энергии, качественные характеристики), выводятся на дисплеи, фиксируются печатающими узлами АСУ ТП и куда более надежны, чем аналогичные записи рабочих и мастеров. Однако действующими инструкциями по учету затрат и выполнения плана они не признаются и существуют как бы сами по себе, только для технологов. И АСУП с АСУ ТП, как ни странно, не стыкуются. Впрочем, и датчики и показания АСУ ТП не помогут без реализации

второго пути: учета по отклонениям и устранения избыточной информации.

Анализ документооборота и документационных потоков показывает, что в них бóльшую часть занимают всевозможные сведения о выполнении плана. Проделывается двойная работа. Сперва составляют и рассчитывают план, заполняют миллионы документов. А потом гонят обратно данные по тем же, до цифры совпадающим позициям: о выполнении. Зачем и для чего? Для оперативного управления важно и достаточно знать: что и насколько не выполнено, что и насколько перевыполнено. Причем отнюдь не по всем позициям, а только по важнейшим. А то, что совпадает с планом или незначительно отличается, следует лишь подтвердить, не приводя никаких данных. И лишь по итогам года надо будет представить отчет с установленной подробностью и точностью. То же относится к выполнению расходных норм и любых иных плановых показателей.

Возьмем, к примеру, план инструментального цеха среднего масштаба. В плане свыше 200 наименований первичного и около 50 наименований вторичного (калибровочного) инструмента. По каждому наименованию — число единиц и цена или нормо-часы. План — простыня. И отчет таков же. Между тем достаточно было бы сообщить, что план не выполнен по позициям 3, 5, 35, 80, с объяснением причин. А по позициям 88 и 175 сделано на столько-то единиц больше и почему. Вот и все.

Конечно, и план-простыню можно резко сократить и упростить. Ведь инструмент заказывают, как правило, тот же самый, что и в прошлом году, заказывают цехи своего же завода. Почему бы план не свести только к новым позициям, а все остальное не повторять, а подтверждать? В равной мере это относится и к другим многочисленным плановым показателям. Думается, что предлагаемое упрощение возможно на любом предприятии, в любой отрасли.



Именно на таком пути следовало бы искать резервы сокращения расходов на управление.

А теперь о полезной и бесполезной информации. В книге академика В. А. Трапезникова «Управление и научно-технический прогресс»[1] приведены данные о доле информации, так или иначе используемой аппаратом отраслевых министерств и ведомств, по отношению к поступающей информации. Доля эта составляла около 10%. Иными словами, 90% поступившей информации никогда и ни по какому поводу не использовалось. Беда здесь не только в буксующем документообороте. Избыток информации — это шум, заглушающий действительно важное и необходимое. Избыток информации — это превосходная питательная среда для бюрократизма. Отсюда конкретное предложение: на всех предприятиях, во всех объединениях, институтах и организациях, в министерствах и ведомствах, снизу и до самого верха проверить: что, кем персонально, как часто и для чего используется из поступающей «на входе» и отправляемой «на выходе» документации. Причем очень не хотелось бы делать эту проверку тотально и «в кратчайшие сроки». Не растягивая, но и не торопясь, основательно и вдумчиво с активнейшим участием трудовых коллективов, с привлечением социологов и специалистов по инженерной психологии. И сделать должные выводы.

Третий путь — это создание престижности и уважения деловому слову. Как часто мы слышим и уже впитали в себя: «Слово к делу не пришьешь». Между тем можно и «пришить», записать, например, на пленку. Если подсчитать, сколько времени уходит на записи вручную в отчетах начальников смен и участков, сменных диспетчеров, дежурных специалистов, насколько при этом снижается уровень их полезной отдачи, нашлись бы, право, и силы и средства для исключения бумаги из многих видов «деловой прозы».

Деловое слово должно быть, как говорится, дороже золота. Дал слово — держись. А нарушение словесного обещания следовало бы карать самым строгим образом: отказом от совместной работы, от дальнейших деловых контактов. В наше время, время коренной перестройки во всех сферах деятельности, крайне важно поднять до

---

[1] М., Наука, 1983, с. 87—88.

верие к слову, к его надежности. Доверяя слову, можно было бы резко сократить переписку с поставщиками и потребителями, практически исключить огромную переписку внутри министерств и их управлений, переписку между отделами и цехами объединения. Позвонив Ивану Петровичу, я могу сообщить, что изделие отправлено будет завтра, а от него ожидаю прибор для испытаний не позднее, чем через неделю. И все так и будет...

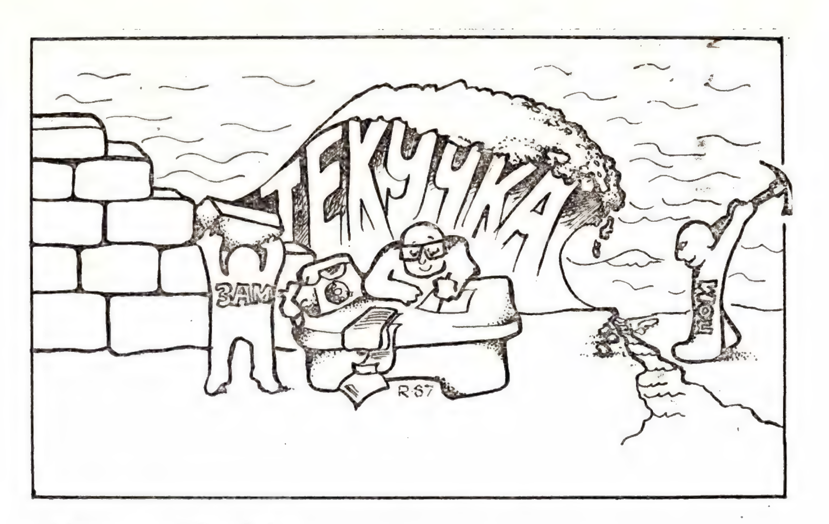
Честное слово делового человека: рабочего, директора, министра — должно быть выше и надежнее любой бумаги. От кого это зависит? Конечно, от хозяйственного механизма. Но и от нас самих не в последнюю очередь.

В дни XXVII съезда КПСС во время одной из передач программы «Время» репортер спросил делегата съезда: «Что в первую очередь хотелось бы Вам осуществить в духе решений XXVII съезда? Ответ был таков: «На 30—35% как минимум сократить поток документации у себя на предприятии и непременно поток документов, поступающих извне».

Когда обмелеют бумажные реки «деловой прозы», полноводным потоком пойдет к нам художественная литература, справочники и энциклопедии, т. е. все то, что ныне в дефиците в отличие от бумаг-документов.

Рис. С. ГОЛЬДОРТ





АНТИТЕКУЧКА

В. А. СКРИПОВ,
кандидат философских наук,
Вильнюс

В одном из очерков автором описаны симптомы управленческой патологии, условно названной «текучка». Отклики, устные и письменные, свидетельствовали об узнаваемости явления и об интересе читателей к теме. Но не покидало чувство неудовлетворенности из-за незаконченности темы: диагноз дан, а лечение не предложено. Постепенно родился этот текст. В нем читатель не найдет новейших, экзотических технологий управления. Речь пойдет о том, как можно повлиять на характер управленческих отношений в организации доступными каждому средствами.

ПОРВАННАЯ ЦЕПОЧКА

Наверное, нет управленца, в чьем лексиконе отсутствовало бы слово «система». Не признавать систему — все равно, что отрицать необходимость чистить зубы по утрам. Нынче каждый говорит: «У меня своя система!»



...И этот начальник цеха уверен, что работает «по системе». Во всяком случае, не сомневается, что его практика опирается на ее столпы:

— Итак, поехали! Шайба ноль десятая у кого? На шлифовке? А сколько получили? Двадцать? Мало, где остальные? Пардон, ты же мне говорил, что запустили сорок штук. Ладно, проверю. Где трубка сороковая? Как не знаете? Так запускали или нет?

Реплика: —«Кажется, у Леоновича на участке видел. Наверное, перед отпуском сдать забыл».

— Шуточки! Выходит, неделю партия провалялась без движения. Найти и немедленно в работу! А червяк девяностый сдали на склад?

Около часа, а то и больше начальник цеха таким образом разыскивает местонахождение деталей на маршрутах, «вспоминая», где, у какого станка их последний раз видели. Несколько сот наименований деталей выискивается, проталкивается, теряется и находится на пути к туманной дымке плана. Между тем у каждого мастера есть месячное задание, накладные, по которым сдаются детали с промежуточных операций, сменные задания, по которым должны выдаваться сроки и количества рабочим. Есть и в то же время словно бы нет. Нет потому, что начальник цеха как «истый» производственник презирает бумаги. И еще более презирают их мастера. Зачем выписывать сменные задания, да еще их нормировать? Предрассудки! Вести журналы сдачи — еще чего! Обо всем можно договориться устно, вспомнить, сориентироваться на месте. Первая заповедь, которую получает мастер в цехе, гласит: «Постарайся как можно быстрее запомнить названия и шифры деталей и их маршруты».

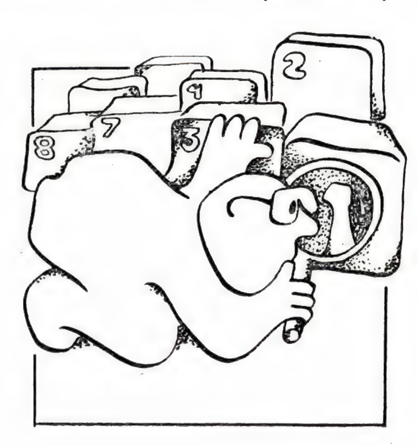
...Балансовая комиссия в конце месяца; подведение итогов, оценка работы:

— План не выполнен. Будем ли кого-нибудь премировать? Какие предложения? Вторую и пятую бригады? Ну, а чем они отличились? Нормо-часов больше? Подумаешь! Если бы шестой все дал вовремя, простоя б не было. Персонально кого отметим? С Иванова и Чуплинскаса снять за прогулы, Бородулин отказывался в субботы выходить... Вспоминайте, вспоминайте!

Вот такая примерно технология. Да и как может быть иначе, если в сменных заданиях отсутствуют сроки, а нормы проставляются лишь при закрытии нарядов? Если нет ежедневного учета и оценки исполнения порученной работы: в процентах ли, в баллах ли, в разноцветных ли крестиках? Но это же бумаги, «писанина»— то, что так не по душе нашему производственнику!

По логике нашего героя вся эта «бумажная бухгалтерия» никакой реальной роли в управлении не играет и только отнимает время, которое с истинной пользой можно употребить, лишний раз спустившись в цех, чтобы отправить аварийную деталь на склад. Соревнование — пустой звук, бирюльки для газетчиков с его жалкими грошами, которые проще поделить по нехитрой формуле: этому дадим, этому дадим, а этому... в следующий раз! Главная забота — чтобы не обидеть тех, на ком цех держится.

Такому руководителю кажется, будто производственный процесс наладится сам собой, было бы побольше ресурсов: людей, оборудования, оснастки, фонда зарплаты, аккорда. На худой конец — побольше диспетчеров! Все остальное: учет, анализ, оценка и прочие управленческие «штучки»— из области сентиментов, так как производительной силой они не являются. Он верует в магическую силу личного общения, развернутую память и интуицию, позволяющие обходиться без «науки».



В действительности же разорванная на изолированные элементы управленческая работа превращается в свой антипод — неуправляемость. Без надежного и систематического учета, не анализируя ситуацию, трудно спланировать и оценить работу. Когда же план нереален — завышен или ослаблен, а еще хуже, если реален, но неравномерно распределен, им легко пренебречь, найдя «объективные причины». Да и сам руководитель при этом неуверенно себя чувствует. Когда же он не в состоянии аргументированно оценить работу подчиненных, легко спровоцировать конфликты. Потому приходится идти по линии наименьшего сопротивления — прибегать к «плавающей уравниловке» или же, руководствуясь традициями, изыскивать способы «не обидеть» нужных работников.

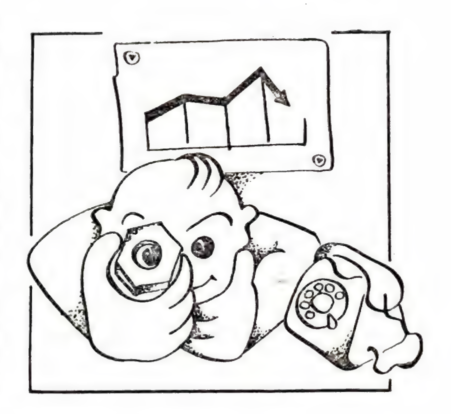
Управленцы подобного типа подкупают простотой общения, своим «антибюрократизмом» и недюжинной работоспособностью. Они производят впечатление чрезвычайно занятых людей. Отличаются умением «ладить» с подчиненными. Нельзя не изумляться их феноменальной памяти, позволяющей безошибочно (почти безошибочно!) воспроизводить сотни наименований деталей, причем со всеми операциями обработки и местонахождением на маршруте в данный момент.

Этот тип управленца, широко распространенный, сформировался не случайно. Ведь практически весь состав линейного персонала сегодня — бывшие инженеры, выпускники политехнических вузов или практики, всю жизнь имевшие дело с «железками». Разумеется, кое-что сегодня они черпают по теории управления из телепередач, «ЭКО», из лекций заезжих профессоров. Однако разве может эта информация заменить систематические знания, внушаемые, как азы, смолоду? В те годы, когда нынешние руководители производства сидели в студенческих аудиториях, наука об управлении в стране только зарождалась. Да и сегодня она еще не стала равноправным предметом технических вузов наряду с сопроматом и теорией резания. Придя на производство, эти люди становятся руководителями, зачастую имея на этом поприще единственную возможность служебного роста. Удача, если они попали на предприятие с хорошими управленческими традициями; тогда их учит установившийся порядок работы с документами, нагляд-

ный пример более опытных коллег. Если же общая управленческая культура низка, то те урывочные сведения, которые они черпают со стороны, воспринимаются как украшение, как далекая от практики «теория».

Возникает вопрос: куда девается «опыт ошибок»? Беда в том, что резерв повышения эффективности производства за счет управленческого фактора неочевиден. Он скрыт. К тому же отдача становится заметной не сразу, а лишь после продолжительной и систематической работы, входящей в привычку. Цепочка управленческих действий — учет, анализ, принятие решения, контроль и координация, оценка и стимул — не терпит разрыва, иначе она распадается. Лишь при доведенном до автоматизма воспроизведении ее ежедневно, ежечасно управление становится эффективным. Но для этого требуются полная уверенность в необходимости таких действий и терпение. Его-то и не хватает. В мире машин и технологий эффект заметен сразу. Мышление инженера ориентировано на предметные мероприятия, когда причина и следствие стоят рядом и видны как на ладони. Управленческий же эффект опосредован, завуалирован и является вектором множества неустанно повторяющихся действий. Даже если он уже проявился, скептик всегда может приписать его другим «предметным» факторам. Считается, что управление само ничего не производит, оно лишь организует. В сознании бывшего инженера с трудом пробивается мысль, что управление первично, а станки, технологии, материалы и т. п. вторичны.

...Беседуешь с этим начальником цеха и оказывается, что новые станки нельзя полностью загрузить, потому что надо было заказать другие, более подходящие под номенклатуру цеха; что люди не готовы на них работать, ибо вовремя не организована учеба, что перебои с инструментом в значи-



тельной мере обусловлены отсутствием своевременных заявок на дубликаты и т. д. и т. п. И все это управленческие вопросы, распадающиеся в конечном итоге на элементарные операции: учет, анализ, контроль... На разных уровнях, в разных ситуациях.

С другой стороны, управленческая работа — занятие отнюдь не простое. Технократическая сверхактивность только непосвященным кажется сложной деятельностью; с инженерной же точки зрения она — скольжение по поверхности. Углубленный социально-экономический анализ или проектирование на порядок выше. Те, кто пытаются «расправиться» с ними походя, рождают суррогаты, которые только ухудшают дело. Неподготовленный руководитель, сталкиваясь с необходимостью самостоятельно разработать управленческую систему или технологию, убеждается, насколько это непросто. Он чувствует нехватку знаний и навыков, испытывает растерянность и досаду и, желая преодолеть внутренний дискомфорт, начинает инстинктивно сторониться этой работы, «уходит» в изматывающую, но зато привычную и понятную производственную текучку.

Итак, первый урок антитекучки — урок понимания, что управление не магическое действие с немедленными результатами, а прозаическое, требующее самодисциплины и терпения занятие, осуществляемое непрерывно. Залог его эффективности не в отдельных крупных мероприятиях одноразового исполнения, а в системности и систематичности, позволяющих из множества нитей связать ткань результата.

ФОКУС ЦЕЛИ

Знаменитая притча о разложении сил в треугольнике «лебедь, рак и щука» классически иллюстрирует положение, в котором порой оказывается система управления предприятия или его отдельных звеньев, запутавшихся в хитросплетениях «дерева целей». Это означает, что рабочий смутно представляет, какую функцию в готовом изделии выполняет изготавливаемая им деталь, а технолог не ведает, каким критериям экономической и социальной эффективности должен отвечать разрабатываемый им техпроцесс.

Проблема часто в том, что совершенствование связей в управлении идет в основном по пути регламентации трудовых функций в ущерб противоположной тенденции к консолидации целей и задач. Среди определенной части руководителей существует даже мнение, будто коллектив лучше работает тогда когда каждый владеет информацией в строго отведенных «от и до». Предполагается, что регламентация автоматически обеспечивает настройку организации по логике «дерева целей», поскольку каждый выполняет то, что ему положено, приближая работу к главному рубежу. Но в действительности процесс дробления целей чреват опасностью их автономизации, т. е. цель, которая является промежуточной на пути к другой, более высокой, начинает восприниматься как самоцель, как конечный пункт движения. При этом незаметно искажается и сама генеральная цель.

...С введением госприемки на предприятии резко возросло количество возвратов. Возник спор: кто должен исправлять брак? Рабочие, допустившие брак, или контролеры цехового БТК, которые этот брак пропустили? Обе стороны категорически указывали пальцами друг на друга, приводя аргументы. Главный инженер предприятия принимает соломоново решение: работу делить поровну. Чем мотивировано такое решение?

Представим себе, что решение было бы в пользу рабочих в ответ на аргумент: коли есть штамп ОТК, с нас взятки гладки. Нетрудно предположить, что возмущенные контролеры с этого момента сделают все, чтобы не пропустить на склад готовой продукции ни одного прибора. При противоположном варианте возникает законный вопрос: для чего нужен ОТК, не несущий никакой ответственности за брак?

Противоречие возникает из-за того, что конечная цель предприятия — удовлетворение запросов потребителя (т. е. обеспечение и количества, и качества в неразрывном единстве) трансформировать по цепочке на отдельные, самодовлеющие цели: для одних — приоритет количества над качеством, для других — только качество при полном равнодушии к количеству. Лишь совместная ответственность за обе цели примиряет стороны.

В любой организации перед ее членами по различному поводу и с различной степенью искренности вре-

мя от времени выступают их руководители, рассказывающие о делах и задачах коллектива и призывающие к новым рубежам. К сожалению, при этом задачи не всегда удачно переводятся с макроуровня на уровни средние и низкие, а говоря об очевидных вроде бы вещах (плане, экономической эффективности и т. п.), понимают их по-разному.

В этом приходилось убеждаться не раз, причем даже на благополучных предприятиях. Советуем проверить у себя. Предлагается провести простенькое, совсем нетрудоемкое в обработке обследование. Составьте небольшой опросничек, включив в него 5—10 вопросов примерно такого содержания:

— Как вы считаете, по каким критериям министерство оценивает эффективность работы нашего предприятия (назовите 4—5 критериев в ранговой последовательности)?

— Теперь укажите, по каким критериям, по вашему мнению, наше предприятие следовало бы оценивать, чтобы оценка была объективной и справедливой (также 4—5 критериев)?

— Назовите 4—5 (в ранговом порядке) наиболее важных и актуальных проблем, которые следует решить, чтобы улучшить работу предприятия?

— Назовите несколько сильных сторон вашего предприятия, развивая которые можно добиться успеха?

Аналогичные вопросы можно задать сотрудникам отдельных служб, изменив соответственно масштаб целей. Проводить опрос желательно в быстром темпе. Расчет здесь такой: если человек в повседневной жизни задумывается над поставленными вопросами, он без труда ответит на них и ответы его будут внутренне логичны, взаимосвязаны. Если же он попытается отвечать экспромтом, то в раскладке ответов это почувствуется: они будут неполными и нелогичными.

Таким способом определяется очень важная характеристика организации —«фокус цели» в ней, т. е. сведения о том, насколько люди информированы о целях, задачах и проблемах коллектива и насколько единообразны и согласованы их представления на этот счет. Дискретность целей, несвязанность их в едином «дереве целей»— одна из фундаментальных проблем организации современного крупного производства. Узнать о сте-

пени выраженности данной проблемы во всей ее конкретике чрезвычайно полезно любому руководителю, даже благополучного подразделения.

...При проведении опроса на одном из предприятий обнаружено, например, что большая часть руководителей, говоря об эффективности, называют «выполнение плана» (по объему, номенклатуре, производительности и т. д.). Лишь единицы из них указали на темпы роста, снижение себестоимости, соотношение темпа роста производительности труда и заработной платы, на рост фондоотдачи и т. п. Налицо определенные ориентации людей: одна — устаревшая, отражающая критерии хозяйственного механизма, уходящего в прошлое («план любой ценой»); другая — отражающая ростки нового экономического мышления, нацеленного на соизмерение затрат с результатами.

Анализ такой информации заставляет о многом задуматься. Прежде всего руководитель получает возможность переспросить самого себя: правильно и четко ли он сам представляет цели организации? Далее, разделяют ли эти представления его ближайшие помощники, различные слои и группы подчиненных? В чем и почему противоречивы толкования? Возникает потребность критически оценить всю систему доведения показателей деятельности до исполнителей: положения о премировании, условия соревнования, критерии функционального хозрасчета и т. д. Именно с такой «инвентаризации» критериев оценки начали в 1974 г. работу над созданием комплексной системы повышения эффективности производства авторы Сумского эксперимента (НПО им. М. В. Фрунзе).

Один из эффективных способов наведения «фокуса цели»— Дни качества главных специалистов с повестками, включающими подведение итогов работы предприятия и формирование задач на перспективу; отчеты подразделений с анализом причин отклонений, а также передового опыта; ознакомление персонала с новейшими нормативными документами, с передовым опытом других предприятий; обсуждение новых идей и проектов, подготавливаемых к внедрению.

Чрезвычайно полезная штука! Позволяет прислушаться, на одном ли языке идет речь, уточнить позиции, поспорить, расшифровать привычные формулы и уз-

нать, какая пестрота за ними скрывается. А первым руководителям, быть может, впервые с удивлением задать себе вопрос: туда ли мы идем?..

КОГДА ДИРЕКТОР ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ДИСПЕТЧЕРА

У каждого руководителя есть свой Первый день, когда встает вопрос с чего начать. Начинать же приходится не на белом листе бумаги, а на исписанном полотне с чужой грунтовкой. Здесь-то и подстерегают многих оплошности и ошибки, которые ох как непросто потом исправить.

Не спеши! Вот первая заповедь, которую следовало бы написать в учебниках для начинающих руководителей. Распространенным заблуждением среди начинающих стало неуемное желание поскорее приняться «руководить». Многие испытывают зуд беспокойства за свое «начальственное» процветание, полагая, что руководитель должен с первых же часов «все знать» и ко всему быть причастным или уж по меньшей мере делать вид, что от него «ничего невозможно утаить». Едва переступив порог служебного кабинета, он хватается за номенклатурные планы и графики, спешит на склад готовой продукции, включается в производственные оперативки, раздает команды налево и направо. В общем, добровольно лезет в болото «текучки», забивая голову номерами деталей и календарных очередей.

Между тем именно тогда — в первые дни — руководителю предоставляется уникальная возможность осмотреться. Ведь именно в первые дни и недели новичку дается фора — естественная, морально оправданная пауза для того, чтобы как следует вникнуть в дела. Вполне оправданна в данный период полная передача всех оперативных забот заместителям и ближайшим помощникам, ставка на их опыт и общую инерционность системы управления. Каждый руководитель вправе вспомнить: обходятся же как-то без него в периоды отпусков и болезней. К тому же временное отключение от текущих дел — прекрасная возможность для изучения подчиненных.

Паузу нужно использовать для проведения двух мероприятий, от которых многое зависит в будущем. Первое: зафиксировать стартовую черту, т. е. всесторонне проанализировать и документально подтвердить состояние принимаемого наследства. Это позволит составить реальную картину дефицитов и проблем, которые придется устранять и решать, а затем объективно отслеживать результативность работы нового руководителя. Второе: распределить и закрепить права и обязанности работников так, чтобы обеспечивались равномерная загрузка и четкая ответственность в пределах их компетенции.

Большинство проблем, с которыми сталкиваются в повседневной управленческой практике, при ближайшем рассмотрении оказываются следствием функциональной нераспорядительности, проявляющейся в дублировании функций: расплывчатости их формулировок и границ между ними (наличие «спорных территорий»); неравномерности загрузки работой по уровням и сферам управления; расхождении прав и обязанностей работников; вклинивании вышестоящих руководителей в функции нижестоящих.

Вред, наносимый системе управления сдвигом в распределении ответственности, двоякий: на свои вопросы отвечать некогда, а подчиненные при этом теряют самостоятельность и инициативу. Причем, сколь ни энергичен и талантлив руководитель, он все равно не в состоянии полноценно заменить умы и работоспособность множества людей. Вот почему так важно с первых же шагов не допустить перекоса в распределении функций. «Враг» зачастую сидит в самом руководителе — искушение сделать самому то, что положено подчиненному. Одним мешают застенчивость, стремление избегать конфликтов, трудность в общении, особенно когда нужно употребить власть; другим — честолюбие, чрезмерная самонадеянность, самомнение, будто никто так хорошо не может решать сложные проблемы. Этому способствуют еще и спешка, беспокойный, нервный ритм производственной жизни, когда, дабы сэкономить время, предпочтительнее самому «закрыть» вопрос. Но стоит только начать, и тебе уже со всех сторон суют все новые вопросы.

В первую очередь нужно ограничить информационный поток, направленный снизу. Норма «информационного насыщения» определяется законом: каждый руководитель должен принимать только те решения, которые соответствуют его уровню в структуре управления. Руководителю масштаба директора или начальника цеха следует из оперативных вопросов оставить лишь кадровые, остальные должны попадать к нему только после того, как исполнители прошли с ними по всем ступенькам иерархии и не смогли ответить на них. Нарушение этого правила следует рассматривать как ЧП со всеми вытекающими отсюда последствиями. Знаю главного инженера, который для борьбы с неправильно проработанными бумагами оборудовал в приемной Доску позора, на которой демонстрируются образчики «спихотехники».

Жесткое следование этому закону можно было бы назвать «управленческим аристократизмом». Руководители такой «породы» сразу узнаются при встрече с посторонним человеком: по спокойной обстановке в кабинете в разгар рабочего дня, по количеству телефонных звонков и врывающихся с «неотложными» делами посетителей. Если же руководитель, прерываясь в десятый раз при телефонном звонке, еще и пожимает плечами, ища вашего сочувствия (такой трагический взгляд: «Вот видите, и так каждый день, не дают работать!»), налицо верный признак плохого руководителя.

Кому и что делать, как известно, разъясняют должностные инструкции. Их пишут на основе типовых, т. е. усредненных и обобщенных до возможности усреднения. Писать рекомендовано творчески, с учетом «местной специфики». Вот этот-то нюанс частенько и упускается. Например, пишут: «Мастер осуществляет контроль производственного процесса». А что это означает практически? Спрятаться за колонну и наблюдать — так, что-ли?

Если инструкция конкретизирована, тогда можно реально спросить с исполнителя за конкретную работу. Чаще всего к инструкции обращаются в случаях возникновения «пограничных споров». Предупредить их можно, собрав свою «команду», чтобы определиться артельно в правильности распределения обязанностей и ответственности по вертикали и по горизонтали. Пусть

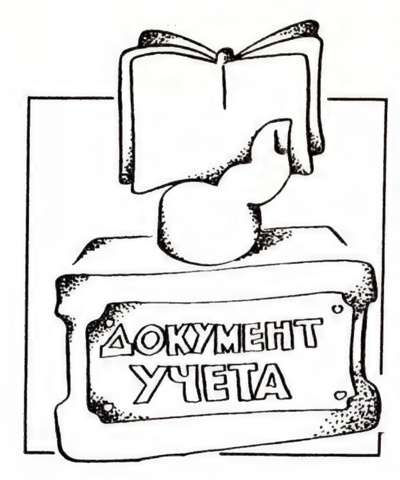
каждый «увидит» работу коллеги и выскажет о ней свое представление: сколько убавить и чего добавить. Спор непременно выведет на необходимость определения общих целей — копилки, в которую всякий вносит свой вклад. И тогда сразу многое прояснится. Каждому работнику станет ясно, что разумно такое сочетание ролей, при котором любой из них «мини-директор» в рамках своей компетенции.

Однако проработка вопроса «Что делать?» — лишь часть задачи. Необходимо обеспечить обязанности реальными управленческими ресурсами. Мало записать права на бумаге, нужно обеспечить их реальными условиями. Это означает, что предоставление права нижестоящему руководителю предлагает изъятие его у вышестоящего. Например, если мастеру поручено принимать и увольнять рабочих, то начальник цеха никогда не должен вмешиваться в такие дела. Здоровая этика служебных отношений не терпит отмены распоряжений нижестоящих руководителей сверху без их ведома и согласия, тем более в демонстративной форме, в присутствии людей. Авторитет власти требует единоначалия.

А если обнаружится, что эта самодеятельность нижестоящему руководителю и не нужна? Что ж, в таком случае вывод можно сделать только один: не годится человек в руководители, ни в малые, ни в большие.

В одном из читательских откликов на мою «Текучку» прозвучал недоуменный вопрос: уж не предлагает ли автор вообще отказаться от оперативного управления? Чтобы рассеять сомнения, давайте рассмотрим «текучку» применительно к сфере управления производством. В очерке изображалась производственная оперативка, зеркально отражающая характерную для описываемого предприятия манеру принятия управленческих решений в «стиле текучки», когда все, включая директора, занимаются регулированием материальных потоков производства.

Означает ли это, что сфера управления производством — такая специфическая область, где стиль управления подобного рода — это норма? Что диспетчирование — единственная и наиважнейшая функция производственной службы? Что здесь нет места ни для творчества, ни для стратегии? Величайшее заблуждение! Сфе-



ра производственного управления как раз та область, где нерешенность стратегических задач порождает сильнейшую волну «текучки», которая, распространяясь, захлестывает и другие сферы системы управления. И это понятно: ведь отлаженность материального потока, куда сходятся все ресурсы и все управленческие нити,— та первооснова, откуда разносятся далеко окрест ритмика и стиль решения деловых проблем.

Откуда возникает сама потребность во «всеобщем диспетчировании»? Прежде всего из невысокого качества нормативной базы оперативного управления — правильности расчетов производственных циклов, оптимальных партий запуска, размеров заделов и т. п., т. е. календарно-плановых нормативов. Если этот участок работы службы запущен, нормативы определяются «с потолка» и годами не пересчитываются, то, естественно, и в движении производственного потока программируются сбои, а документальное его отражение заведомо получает репутацию ненадежного. Вот и приходится на ходу штопать дыры за счет диспетчерской изворотливости.

Далее, предпосылкой диспетчеризации управления становится отсутствие строгого порядка в учете и анализе движения потоков. Если даже циклы и партии рассчитаны правильно, но реальное местонахождение деталей на маршруте и его отражение в документах рассогласованы, руководители вынуждены махнуть рукой на проекты реконструкций и целевые программы и мчаться в цех, чтобы на месте убедиться, разыскать, запустить, перебросить и т. д.

Культура учета и анализа — едва ли не самая труднопрививаемая и сложная задача в управлении. Но она же и фундамент, без которого не выстроить здания системы. Поэтому развитие и закрепление среди работ-

ников всех рангов и специальностей уважения к Его величеству Учетному документу — важнейшая воспитательная задача в работе руководителей, и в первую очередь производственных. Плачевный опыт фетишизации кибернетической техники как панацеи от управленческого хаоса показал, чего стоят электронные игрушки, если прежде чем создавать глобальные математические шедевры, не решить проблемы номер один — ликвидировать вранье в первичном учете.

За укрепление дисциплины учета нужно бороться ежедневно и непрерывно. Руководители производственной службы не должны оставлять без внимания ни одного факта утери деталей, «проталкивания» их на сборку без накладных, чтобы миновать ОТК, неоформления актов о браке и т. п., вследствие чего в машинограммах возникает искаженное отражение производственной картины. Необходимо вести систематический учет небрежностей и ошибок в работе кладовщиков и мастеров при оформлении сопроводительных документов, выявлять случаи приписок и т. п. В сущности, в этом и состоит оперативное регулирование производства.

Важнейшая задача — развитие у руководителей вкуса к аналитической работе. Какое огромное количество разнообразной первичной информации ежедневно накапливается в производстве, образуя свалку мертвых, бесполезных цифр и фактов из-за того, что не становятся объектами статистической систематизации и обобщения. У руководителя, погруженного в текучку, они тоскливо молчат и вызывают к себе отношение непочтительное, как к бесполезной бумажной волоките. Вот почему одним из направлений в исходных посылках руководителя должен быть непременно анализ всего информационного хозяйства с целью построения аналитических цепочек, обеспечивающих извлечение из каждого первичного документа максимум полезной информации для принятия управленческих решений.

Из упорядочения информации логически вытекает использование ее в целях контроля и оценки работы подразделений при решении производственных проблем. Изображенная в начале очерка оперативка — пример попытки руководить, основываясь на ненадежной, отрывочной информации. Лишенное систематизированных данных, разбирательство приводит к «выяснению отно-

шений» вместо решения проблем по отклонениям. Высший руководитель оказывается в роли арбитра, лишенного возможности быть третейским судьей из-за отсутствия критериев оценки.

Пример остроумного и эффективного использования оперативной информации о сбоях в производстве и его обслуживании с превращением ее в управленческий ресурс автору довелось в свое время увидеть на Шадринском телефонном заводе. По приказу директора в кабинетах руководителей был установлен зуммер, который включался с контрольного пункта, оборудованного в диспетчерском отделе. Как только истекал согласованный с партнером срок решения по конкретному вопросу, в кабинете через определенные интервалы раздавался монотонный сигнал, напоминавший о том, что у хозяина кабинета медленно, но неуклонно тает прогрессивка. Избавиться от этих раздражающих звуков можно было только тремя способами: перерезав провода, пересогласовав с партнером сроки и уведомив об этом диспетчера или... быстренько решив вопрос.

Что до собственно диспетчерской работы, ее значение и удельный вес в арсенале методов управленческого воздействия определяются закономерностью: чем больше труда и времени руководители производства вкладывают в погоню за деталями, тем хуже осуществляется управление производством в целом. Личная драма некоторых производственников в том, что, выкладываясь полнее всех, они объективно вредят своему предприятию, но не в силах поднять головы.

Здесь мы снова наблюдаем «сдвиг по уровням» управления. В производственной сфере из-за динамичности самого объекта управления он совершается чаще и глубже, чем в других сферах, а сложившийся стиль становится «законодателем моды». Изменить влияние моды, как известно, дело непростое, но в этой способности и проверяется сила руководителя.

ИГРЫ НАШИ ВЗРОСЛЫЕ

История развития теории и практики управления давно уже доказала: упорядочение структурно-функциональных связей через официальные предписания дает

лишь относительный эффект. Бумага не может исключить и заменить личностное общение. Оборотная сторона бюрократизма — подхалимаж, взяточничество, кумовство и прочие каналы неформального «делового общения». Давно замечено, что слишком жесткие и однозначные законы часто нарушаются. Ущемление самостоятельности нижестоящих уровней управления порождает пессимизм и творческую инертность, но одновременно и тягу к «теневой» деятельности, к различным формам псевдоактивности. Из обделенных профессиональной ответственностью работников часто вылупляются чересчур ретивые общественники, суетливые и бесплодные — вроде профсоюзной героини из фильма «Служебный роман».

Команды, навязываемые сверху без участия исполнителей в принятии решений, воспринимаются отчужденно, порождая различные защитные реакции, изобретательные средства противодействия внешнему давлению. Одной из распространенных реакций такого рода стал «материальный фетишизм»— демонстративное противопоставление «культа рубля» «интеллигентской морали».

Коллегиальные формы управления — совершенно необходимый элемент системы управления. Они объективно присутствуют даже при самом недемократическом стиле. Любое управленческое решение, прежде чем материализоваться в результатах, испытывает прямое или скрытое воздействие круга лиц, которые участвуют в его реализации. Верный способ удесятерить себе трудности в руководстве — демонстрировать единоначалие. Напротив, всякое соучастие подчиненных в выработке решений увеличивает шансы на их исполнение. Коллегиальность есть средство активизации ответственности исполнителей.

К тому же (на этот аспект мало кто обращает внимание) коллегиальность — игровая ситуация, в которой отрабатывается координация взаимодействия между службами в решении сложных, системных проблем. Анализ показывает, и в этом можно убедиться, взяв папку с приказами директора за прошедший год, что исполнительская дисциплина существенно зависит от количества и многоведомственности исполнителей. Обычно неплохо выполняются приказы, которые касаются конкретно-

го подразделения; если же мероприятие предполагает сотрудничество представителей разнообразных профилей и служб, падает и уровень исполнительности. Одна из причин — отсутствие навыков группового взаимодействия в организации. Коллегиальность развивает слаженность действий при решении комплексных проблем, способность людей к деловому контакту. Напротив, в условиях волевого руководства система управления разбивается на множество уделов, между которыми возводятся крепостные стены, копаются глубокие рвы и с трудом перекидываются мостики. Вот почему небрежение руководителя к коллегиальным формам управления, увядание деятельности техсоветов, советов начальников цехов и молодых специалистов, НТО и ПДПС и т. д.— верный признак, что роль управления уходит из его рук.

Потому важный шаг на пути оздоровления управленческих отношений — это совершенствование коллективных способов управленческого творчества.

Здесь не требуется изобретать какие-то особенные организационные формы коллегиальности: они в достаточном многообразии имеются в активе предприятия. Нужно только внимательно приглядеться к ним и задуматься: какую роль играет каждая из них в управлении? Скажем, обычная производственная «оперативка» по селектору. Ее роли могут быть разные, например:

- информационно-познавательная. Ее цель — взаимоинформирование дирекции и руководителей цехов о состоянии движения материальных потоков производства
- контрольно-регулирующая. Цель — выявить сбои и отклонения и подтолкнуть виновников к их устранению;
- нормативно-оценочная. Цель — подвести итоги работы за сутки, отметив передовиков и отстающих;
- творчески-поисковая. Цель — выработка коллективных решений по сложным, «межведомственным» проблемам. И так далее.

Чаще всего роли комбинируются. Но все же одна из них преобладает и определяет основную полезную функцию коллегиальности. Выделить ее — значит осознанно ответить на практические организационные вопросы. Каким должен быть круг участников? Время и пе-

риодичность мероприятий? Характер и содержание используемой информации? Способ протоколирования и последующий контроль и координация исполнения? И так далее. Такой аналитический разбор традиционных форм коллегиального управленческого общения позволяет устранить множество противоречий между формой и содержанием.

Без преувеличения можно сказать, что умение работать коллегиально — важнейшее достижение и условие эффективного управления. Деловая игра вырабатывает эти навыки. Вот почему методы игрового моделирования —«мозговые атаки» (брейнсторминги) и т. п.— становятся преобладающими в современной учебной практике. Вспомним об одном персонаже из управленческой практики. Имя его — куратор. Это тот самый деятель, которому адресуется фраза в конце распорядительного документа: «Ответственным за исполнение назначается...» Сам же акт, зафиксированный в ней, называется «делегированием полномочий». Персонаж этот стоит того, чтобы о нем поговорить отдельно. Для начала зададимся вопросом: кому чаще всего адресовано делегирование? Можно отметить несколько типажей.

Куратор-«маска». Это тот случай, когда в приказе определена фамилия руководителя высокого ранга, настолько высокого, что безошибочно можно предположить: кураторство переадресуется другому лицу из окружения данного руководителя. Здесь его фамилия играет лишь роль ориентира, свидетельствующего, что инициатором приказа вероятнее всего является такая-то служба.

Распространенный вариант — кураторство через специализированные подразделения: канцелярия, бюро при ОТК или ОАСУ, референт директора и т. п. Часто куратором назначается именно тот работник, которому принадлежит идея, лежащая в основе приказа. Считается, что автор наиболее заинтересованное и компетентное лицо изо всех. Кураторство часто идентифицируют с контролем. Это неверно. Кураторство — более сложная функция. В комплекс его задач, помимо контроля, входят:

- информационно-разъяснительная работа, в процессе которой нужно четко поставить перед каждым

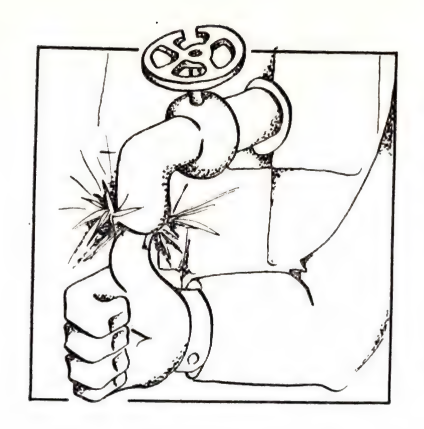
участником «игры» конечную задачу и убедиться, верно ли они понимают, что от них требуется;

- снятие психологического барьера, выяснение истинных мотивов противодействия новому;
- обмен информацией. Куратор — транслятор информации участниками «игры» в процессе работы над заданием, он обеспечивает восприимчивость к конструктивной критике, уточнениям и предложениям, идущим снизу в адрес первоначального проекта; также утрясает «пограничные споры». Например, по поводу определения долевого участия соисполнителей в проведении оргтехмероприятий и соответствующего распределения премии.

В отличие от контролера, бесстрастно регистрирующего уровень исполнительности, куратор стремится внести азарт в сам процесс «игры». Он фиксирует альтернативные варианты и сталкивает оппонентов, провоцирует творческую инициативу ссылками на передовой опыт и т. д.

В окружении сильных руководителей, присмотревшись, обычно можно обнаружить мастеров этого дела. Образ одного из них запомнился по служебной командировке на предприятие отрасли. Он занимает скромную должность диспетчера, хотя, как выяснилось, к этой работе имеет слабое касательство. Состоял же он при заместителе директора по производству и выполнял самые разнообразные поручения своего шефа. Причем выполнял с такой основательностью, уверенностью и — не нахожу иного слова —«породистостью», что казалось, будто имеешь дело с первым советником президента.

В прошлом этот человек был начальником крупного отдела, уважаемый, всем известный человек; после ухода на пенсию ему было поручено заниматься координацией исполнения важнейших распорядительных документов, касающихся производства. Он, в частности, исполнял роль председательствующего на производственных совещаниях, причем не ограничивался предоставлением слова, а «дирижировал»: формулировал вопросы повестки дня, вводил дополнительную информацию, чтобы осветить вопрос, обрывал бесплодные баталии, на ходу фиксировал различные точки зрения, выводы и предложения — в общем, вел «деловую игру», к которой «команда» уже привыкла и воспринимала «затейника»



как фигуру, без которой не обойтись. Причем совершенно не ощущалось, будто он подменяет присутствующего здесь же руководителя службы; между ними сохранялась дистанция, которая лишь подчеркивала авторитет и значение каждого.

Чаще, однако, курирование сводится к примитивному контролю, причем фиктивному, лишенному рычагов воздействия. Проблема кураторства — в противоречии между реальными возможностями крупного руководителя объять своим вниманием объем санкционированных им команд и возможностями куратора самостоятельно, без его помощи реализовать делегированные полномочия.

Для устранения противоречия руководитель должен четко распределить для себя перечень заданий, которые необходимо внести в «календарь», чтобы контролировать лично. Сюда следует включать наиболее сложные, системные программы, особенно если они несут в себе значительный заряд новизны и затрагивают пересекающиеся интересы различных подразделений. Одновременно продумать кандидатуры кураторов и минимум ресурсов для них, обеспечивающих гарантию управления процессом реализации. Нужно предусмотреть, в частности, возможность кураторам без затруднения обращаться к нему за помощью. Полномочия кураторов целесообразно оговорить в специальном стандарте. Кураторов, как и всяких специалистов, нужно подбирать, учить, выращивать.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Вот лишь некоторые штрихи и подходы, призванные обеспечить формирование и развитие в организации управленческих отношений, избавленных от тлетворного

влияния бациллы «текучки». Наверное, у некоторых читателей возникнет вопрос: не слишком ли автор упрощает рецепты антитекучки? Неужели все так просто и тривиально?

Разумеется, нет. Для того чтобы создать эффективную систему управления, требуется большая и кропотливая работа. Представление о ней дает опыт Сумского НПО им. М. В. Фрунзе. Прежде чем перейти на условия самофинансирования и самоокупаемости, сумчане проделали в течение двух пятилеток грандиозную управленческую реорганизацию: создали комплексную систему стандартов и методик, в системном единстве охватывающую все сферы жизнедеятельности коллектива, а также комплекс нормативов потенциальных возможностей, обеспечивающих четкую постановку целей перед подразделениями и оценку их достижений в работе.

Однако, если бы изменение стиля управления сводилось к передаче передового опыта технологий принятия решений по отдельным вопросам, проблемы бы не было. Беда в том, что, когда поражены сами управленческие отношения, технологии бесполезны, ибо они не применяются. Поэтому главный вопрос, на который мы пытались ответить в очерке: с чего начать?

Начинать нужно с самого себя. Чтобы победить «текучку», руководитель должен твердо сказать себе: «Стоп!» Он должен проявить максимум воли и собранности, чтобы остановиться и осмыслить свой стиль работы. Самые тонкие и глубокие аналитические отчеты и толковые рекомендации дадут нулевой эффект, если их на «блюдечке» преподнесет нанятый специалист, в то время как сам хозяин останется при своих убеждениях. Консультант, советник только тогда поможет предприятию, если генерировать идеи (с его подсказки и содействия) станет сам руководитель и вопросы совершенствования управления будут для него первоочередными. «Антитекучка»— это прежде всего работа над собой: мужественное признание тупиковости привычного образа мышления и поведения, и вопросы, вопросы, вопросы...

Рис. О. РУЦКОГО



СЛАГАТЬ СТИХИ И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

На вопросы московского корреспондента «ЭКО» Людмилы ХОЧУНСКОЙ отвечает писатель Анатолий ШАВКУТА, лауреат Чеховской премии 1986 г.

А. Шавкута — автор нескольких книг повестей и рассказов, долгое время работал на монтаже технологического оборудования и сложных строительных конструкций. Его новая повесть «Графов и другие», опубликованная в журнале «Знамя» (№ 6 за 1986 г.), поднимает острые нравственные вопросы, связанные со стилем управления. В центре повести — крупный строительный начальник, главный инженер треста Графов, его методы работы и их последствия. Имеет смысл дать представление о них для тех, кто повести еще не читал.

«Он вышел из черной, бесшумно подъехавшей „Волги", и я увидел человека огромного роста, уверенного, сильного, в распахнутой черной шубе... Я скорее ощутил, чем подумал, какая в нем заключена природная, биологическая сила. Быстро и точно он задавал вопросы, смотрел зорко, внимательно, выхватывал из окружающего его мира нужную ему информацию, говорил громко, командирским, генеральским голосом, шел вдоль трассы нефтепровода широким, размашистым шагом, ничуть не заботясь, как его там догоняют шедшие с ним подчиненные».

Таким мы видим Графова на стройке, которую он приехал подтолкнуть. Как же это делается?

«На первом же совещании Графов обрушился на строителей, на самого Мазаева (главный инженер строительства), на субподрядчиков и заказчиков со страшной, все пробивающей силой. „Чем вы занимались здесь все это время? — гневно спрашивал он.— Десять месяцев я не был здесь, а ничего у вас не изменилось. Спали вы здесь, что ли?.." Ни одно из его распоряжений не было бессмысленным. Напротив, дело он знал на редкость хорошо и всякий раз повергал подчиненных в изумление



своей способностью мгновенно разбираться в ситуации... Приехал он с целым синклитом опытных аппаратных работников главка и треста и, тут же включив их в заботы стройки, резко взвинтил темп работы — рывком, будто выстрелил из стартового пистолета. Полетели телеграммы в города — поставщики материалов, беспрерывно звонили телефоны, приезжали специалисты, снимались лимиты со спокойных объектов — будто одеяло стаскивали со всего полуострова, натягивали его, перетягивали с относительно теплых мест сюда, где мороз был сильнее».

Одного толчка оказалось мало. Графов приехал в следующий раз на большой срок и развернулся сильнее — стройка была крайне важной, сроки поджимали. «Конечно, дело резко подвинулось, пульс стройки опять подскочил до предельного, но теперь, когда на площадке было много народу, мы стали в спешке мешать друг другу. Очень просто взрывом повредить траншею вокруг монтажного крана или перегородить дорогу. Очень просто увеличить число людей втрое или впятеро и обесценить вчерашний труд небольшого коллектива, огромными суммами убытков смыть, как волной, их старания, экономию, дисциплину... Так просто отбить их охоту работать...

,,Победителей не судят!'' — твердил Графов и все бросал и бросал в этот котел новых и новых людей...»

Прямые и отдаленные последствия такого стиля руководства, их искажающее воздействие на нравственность, «противоположная» атмосфера в бригаде, работавшей на единый наряд, колоритные фигуры руководителей и рабочих, описания природы Кольского полуострова — все это делает повесть А. Шавкуты заметным явлением той ветви литературы, которая зовется производственной.

«ЭКО»: — **Нравственные проблемы, связанные с управлением, с хозяйственной жизнью, разрабатываются в художественной литературе уже достаточно давно. Но в последние годы здесь как будто бы намечается углубление, выделение ключевого звена и его детальное исследование. Новые авторы отказываются от привычных схем, таких как, скажем, он и она на фоне производственных процессов, а целиком «посвящают» героев делу. Ваш «Графов» из этой новой волны. Так вот, Анатолий Дмитриевич, почему Вы обратились к этой теме?**

— Я глубоко убежден в том, что главная причина нашего сегодняшнего положения, главная причина застойных явлений в экономике и социальной жизни, причина необходимости самой перестройки коренится во взаимоотношениях начальников и подчиненных. Это большой, многоаспектный вопрос, но вот возьмем такой ракурс: готовы ли инженеры со студенческой скамьи быть руководителями? Не имея практической подготовки, молодые люди с дипломами приходили и приходят руководить к мастерам своего дела, к асам, которым они и профессионально, и нравственно уступают... Столкновение с жизнью рождает у них защитную реакцию, которая проще всего выливается в желание настоять на своем, задавить... Легкий путь постепенно становится нормой поведения, тем более что он не встречает большого сопротивления, а главное — поддерживается примером старших товарищей, вольных или невольных учителей.

«ЭКО»: — **Власть над делом заменяется властью над людьми...**

— Да, и это очень болезненно — работать под началом человека, который ниже тебя по знаниям, пониманию дела, по нравственным качествам. Я сам бывал в таком положении и хорошо помню ту душевную боль и обиду, которая меня терзала. И со стороны больно наблюдать, как умный, преданный делу человек мучается под начальником-дураком.

Молодой человек со свежим взглядом на жизнь, с более или менее устойчивыми нравственными устоями подчиняется консерваторам с трудом, через серьезную внутреннюю ломку. Это вопрос государственной важности. Ведь если человек не находит приложения своим силам, не может себя реализовать в большом деле, он разо-

чаровывается, уходит в быт, в разные не слишком здоровые увлечения, в выпивку... В «Графове» мне хотелось рассказать об этом: ведь десятки и сотни тысяч приходят на работу и сталкиваются с рутиной и косностью...

«ЭКО»: — **Вы сказали, что взаимоотношения начальников и подчиненных — большой и сложный вопрос, но рассмотрели только один его аспект. Ну, а если по существу, если заглянуть вглубь: что Вам там видится?**

— Чрезмерная централизация хозяйственной и идеологической жизни... Даже самый умный, самый талантливый не может знать всего. Всё знают только все. И чем больше людей участвуют в делах, тем больше надежд на правильное решение.

Если поинтересоваться тем, как Ленин готовил решения, то легко увидеть его постоянный и глубокий интерес к различным мнениям различных людей. Совсем не случайно он принимал ходоков. Не все знают, что при введении нэпа Ленин обратился с письмами к десяти крупнейшим экономистам мира, и те, несмотря на негативное отношение к нашей стране, высказали свое мнение. Ленин стремился максимально расширить круг людей, обсуждающих проблему. К несчастью, потребность советоваться с народом очень многими нашими руководителями была утеряна. А без этого начальник превращается в барина, в самодура.

«ЭКО»: — **Но ведь Графов у вас вроде палочки-выручалочки, его везде ждут, верят, что он приедет и все наладит. И он действительно налаживает...**

— И в своих методах он сомневается, хотя вред их и их безнравственность, если можно так выразиться, увидеть нетрудно.

«ЭКО»: — **Все-таки, не вполне ясно... Графов — яркий, сильный человек и мощный руководитель. А вы его осуждаете...**

— Дело в том, что вреда от него теперь больше, он перестал соответствовать требованиям жизни. Такие, как Графов, выросли во время войны и после нее, они из ничего, а вернее, на одном энтузиазме делали чудеса. В условиях крайних, экстремальных, когда речь шла о



жизни и смерти, главное было — любой ценой выжить, сохраниться. Теперь же задачи надо решать наилучшим способом, надо учитывать отдаленные последствия, видеть все вместе, подходить комплексно. «Любой ценой» как раз противоречит такому подходу. Экономика теперь резко выросла, и если где-то прибывает, то в другом месте может гораздо больше убыть. Но главное — изменились люди. У них высокое образование, желание быть полезным, утвердиться. Эти люди — дети таких, как Графов, а им не дают ходу.

Как же можно не осуждать Графова? Но и нельзя не видеть всей драмы поколения Графовых. Сделав огромное дело, победив неимоверной ценой фашистов, преодолев послевоенную разруху, они еще лет десять — пятнадцать полезно работали... Я пришел на стройку в 1961 году, и тогда еще Графовы были на месте... Но постепенно все начало меняться: экономика усложнялась, люди росли... Методы же управления не менялись, ведь они показали себя с самой лучшей стороны в тяжелейших условиях. А тут еще и возраст... Замечено, все крупнейшие преобразования, все сложнейшие масштабные дела не обходятся без активного участия молодых. Революцию делали молодые люди. Войну выиграли молодые полководцы: Жуков, Рокоссовский, Василевский и многие другие. В тылу работали молодые руководители, такие как, например, Шахурин. Графов был во время войны юношей. Мы сейчас оказались в сложном положении потому, что на руководящих постах у нас в последние 15—20 лет мало было молодых, они не играли своей роли в обществе.

«ЭКО»: — **Вы хотите сказать, что проблема подчиненного и руководителя — это еще проблема отцов и детей?**

— Конечно! Важно вовремя уйти. Иначе — застой. А он в условиях жесткой централизации приводит к страшным последствиям. Борис Николаевич Ельцин обратил внимание московской общественности на то, что большинство в центральных министерствах работают по праву рождения, по праву обладания московской пропиской, а не по деловым качествам. Середняк нередко руководит отличником. Изобретает некая дама из министерства инструкцию и рассылает ее по городам и весям. Затем в порядке контроля требует ответа и получает то, что хочет. Информация идет в ЦСУ. Люди на местах зависят от работников министерств, влияющих на финансирование, на фонд зарплаты, получение техники, планы... Их встречают и провожают с максимальными удобствами, водят по местным достопримечательностям, кормят и поят, показывают всячески свое уважение, но уважать не уважают. Пренебрежительное отношение к центральному аппарату с годами растет. Дело страдает. Душа страдает.

Децентрализация власти при сохранении основ социализма — это нам крайне необходимо. В последних партийных решениях идея демократизации, децентрализма ставится с предельной определенностью. И действительно, если посмотреть на любое явление нашей недавней и сегодняшней реальности, то можно увидеть его связь с проблемой централизации — демократизма. Она может быть явной или скрытой, но она есть...

Пьянство, повторюсь, не в последнюю очередь вызвано тем, что людям не удается себя занять достойным делом. Те же разводы... В стране около 800 тысяч разводов в год. А сколько тысяч отцов без детей и детей без отцов? Как будто идет война... Откуда берется это массовое безволие отцов или предательство детей по отношению к пожилым родителям?

Я был в ГДР, видел непривычные для нас вещи. В магазинах есть камеры хранения — не надо таскать за собой тяжелые сумки. Внизу стоят детские коляски; оказывается, за 20 пфеннигов за вашим ребенком присмотрят, пока вы делаете покупку. Наши газеты много лет бьются, чтобы облегчить населению сдачу стеклотары, а в магазинах соцстран примут любую банку, бутылку, а не только из-под молока. Когда сталкиваешься с подобными мелочами ежедневно, понимаешь, сколько времени у нас крадут, какое неуважение к нам проявляют. Ненужно

суетясь, мы перестаем жить, устаем физически и нервно, не можем думать, гаснет свет в душе. Есть множество конфликтов, которые могут быть разрешены только временем. Мать должна понять свое предназначение, научиться быть нужной ребенку, понять его, понять себя, мужа. То же и муж... А мы все загнаны, бегом несемся на работу и с работы. Почему нужно обязательно прибыть к восьми часам? Зачем стоит на входе начальник отдела кадров? Ведь если я потом полтора часа проведу в курилке, никакое начальство не обратит на это внимания...

Социальная это проблема? Да! Экономическая? Да! Управленческая? Да!

Вместе с другими проблемами, с той же неудовлетворенностью работой она рождает в нас отчуждение, духовную слепоту. Мы теряем возможность осмысливать причины своих страстей, осознавать свою вину, неправоту, не можем исправиться. Идет потеря нравственности, а вместе с ней усиление неврозов и болезней. Поэтому все экономические реформы, вся перестройка должна быть нацелена на одну-единственную цель — на человека. И не вообще, а конкретно...

Приведу еще пример — из близкой мне области. Массовое дело — выписка нарядов. Я как-то посчитал, что если по три дня в месяц положить на наряды, то за семнадцать лет моей работы в строительстве набежит полтора года. Столько времени я не жил. В какой битве меня вывели из строя? Под действие какой радиации я попал? Бессмысленная выписка нарядов «дает работу» десяткам тысяч людей. А ведь каждый руководитель точно знает, сколько стоит работа и сколько за нее следует заплатить. И рабочий это знает. Пляшут от среднего. Если средний лимит 12 рублей, то лучшая бригада получит 14, а худшая — 10 рублей. Но какая карикатурная идет подгонка, сколько бумаги изводится, сколько леса вырубается, сколько времени зря тратится... Вроде экономическая проблема, но в то же время и нравственная. Недоверие к людям — вот почему живут наряды. Отсюда и огромная армия ревизоров, бесчисленные комиссии, отрывающие людей от дела...

И вместе с тем примеры противоположного порядка. Приведу один из моей практики. Нужно срочно сдать объект. Приезжает замминистра и дает начальнику участка десять тысяч наличными на «целевые расходы». Пла-



тят тут же, без всяких нарядов. И получают результат. Почему же нет доверия в обыденной ситуации? Не потому ли, что наряд — что своего рода кнут? Попробуй рабочий не поладь с начальником, тот скажет прорабу: «Закрой ему, как надо». Это значит — выпиши формальный минимум. Таким кнутом пользуется плохой руководитель, он прикрывает им неумение правильно оценить работу, незнание истинного положения дел, неумение работать с людьми. Но ведь ему не доверяют, и он не доверяет — рабочему. А рабочий, в свою очередь, обманывает, халтурит. Все друг друга, извините, дурят.

Нормальные, «трезвые» руководители заводят свои нормы, не имеющие ничего общего с официальными. Стало быть, сама жизнь подсказывает выход: отменить систему нарядов, оставив хронометрирование и типовые нормы.

«ЭКО»: — **Анатолий Дмитриевич, тема для писателя не падает с неба. Он ее вынашивает, он мучается ею, как Вы мучались тем, что нашло отражение в «Графове и других». Но Графов — это как теперь не надо. А вот как надо? Есть ли у Вас контрастный опыт?**

— Если б его не было, я, быть может, не разобрался бы в Графове. Считаю, что мне очень повезло в жизни. Я сразу попал в одну из лучших стройорганизаций страны — в трест № 7 Минмонтажспецстроя. Его вот уже около 40 лет возглавляет Владимир Степанович Ляхов — лауреат Ленинской премии, Герой Социалистического Труда. Хотя я, простой мастер, был поначалу далек от него, он меня учил, учили легенды о нем. Эти легенды формировали очень необычный портрет руководителя, но когда я узнал Владимира Степановича лично, то обнаружил, что легенды его нисколько не приукрашивали. Потом работал я с другими людьми, мог сравнивать.

Ляхов отличается стратегическим, государственным мышлением. Трест № 7 участвовал в строительстве установок для добычи нефти в Баку, в Татарии и Башкирии. Появился КамАЗ — трест № 7 перебросили в Набережные Челны. Участие в решении новейших задач дает огромный опыт. Но дело не только в этом. Лет пятнадцать назад он начал строить санатории для своих работников. Прекрасные, дивные санатории. Ему говорили: «Зачем ты это делаешь? Поставь балки́ у моря, все будут довольны». Но Ляхов знал, что делал. Сейчас он по социальной программе опережает свое время лет на пятнадцать. Он не только требует, но и дает. Даже, может быть, больше дает, чем требует. Надо ли говорить, как отзывается эта забота о людях?

Как-то в санаторий треста № 7 приехали представители английских тред-юнионов и не поверили, что все это — для строителей. Они хотели посмотреть мозоли на руках отдыхающих, просили привести к ним трубоукладчика или сварщика.

Интересны и другие качества Ляхова. Он, например, кроме всего прочего, артист. Как-то я был свидетелем его разговора с одним коллегой-казахом, так мне показалось, что у Ляхова и глаза стали у́же и акцент появился. Это надо было видеть. У Ляхова отличный вкус. Тот же санаторий — там каждая мелочь продумана. В ванной полы с подогревом, стены тоже теплые. Светильники у зеркал в виде сосульки. Увидел он как-то дом творчества в Прибалтике, взял проект, переделал его, нашел блестящего художника, прекрасного главврача для санатория. Детсад, пионерлагерь — все у него высшего качества.

Но главное все же — Ляхов работает с людьми, он их понимает, он о них заботится. В гораздо меньшей степени он занимается собственно монтажом. Люди с ним — как за каменной стеной. Кто заболевает — он всех врачей на ноги ставит...

За годы его работы руководителем из аппарата треста не уволился ни один человек. Был случай, когда он перестал здороваться с одним молодым специалистом, который некорректно вел себя с людьми. Через некоторое время этот молодой человек принес заявление об уходе. «Почему решили уволиться?» — «Так вы же со мной не здороваетесь...» Вот высшая мера наказания.

Когда работаешь с таким человеком, видишь, каких высот можно достигнуть. В окружении и под началом Ляхова выросли люди, которые сами стали превращаться в легенды. С такими людьми никогда не остановишься в развитии, всегда будешь идти в ногу со временем. Устаревают дураки.

«ЭКО»: — **В повести «Графов и другие» Вы вспоминаете китайский «золотой век» У-Ду. Тогда требовалось, чтобы чиновник, занимающий мало-мальски важный государственный пост, умел писать стихи. Почему Вы обратились к этому факту?**

— При образованном руководителе, понимающем и чувствующем, например, поэзию, противоестественны проявления холуйства. Естественно, исключается и барство с его стороны. Человек, чувствующий красоту мира, не может ее нарушать, не нарушит он и гармонию отношений между людьми. А это сейчас самое главное.

Вот был случай в Литве. Рядом со строящимся детским садиком росло дерево. Бульдозерист обнаружил его, когда рыл яму под фундамент. Остановился, пошел к прорабу. Прораб пошел к начальнику участка, тот — к начальнику управления, дошли до мэра города. Тот приехал с архитектором, остановили работу, проект изменили, здание перенесли на два метра в сторону, дерево сохранили. Все очень просто, когда ощущение всего мира пронизывает человека насквозь. Другое дело — узкий «технарь», который лишен всего этого и выполняет только свою конкретную, «маленькую» задачу. Но поскольку техника часто подчиняет себе цивилизацию, то это становится бедствием. Так что, если говорить о «золотом веке», другими словами, о духовности, то она должна быть всюду и у всех в нашем государстве. Чтобы руководитель видел в своем подчиненном его лицо, его душевное состояние, видел, когда человек болен или сломлен горем, не наваливал на него дела, не спрашивал жестко, не отчитывал. Для него другой человек не должен быть просто чужим, закрытым, он должен владеть ключами к человеческим душам.

«ЭКО»: — **Мы теперь часто говорим: «Руководитель должен быть таким-то». Какие условия нужно создать, чтобы руководитель имел возможность быть таким, как Ляхов? Что говорит Ваш прошлый опыт руководителя и сегодняшний опыт писателя?**

— В начале 1985 года я был в Тюмени, там пять крупных заводов работали без директоров — никто не хотел идти на эту должность. Вот вам еще одна проблема: людей не манит директорское кресло. Потому что до сих пор руководитель предприятия был повязан по рукам и ногам всякими предписаниями сверху, невозможностью самому решать проблемы своего предприятия. Сила руководителя — в умении оперативно и рационально принимать решения. Зачастую же самое рациональное решение бывает новаторским по своему содержанию. И вот тут-то возникает внутренний конфликт между «должен, ибо считаю это верным» и «не имею права по инструкции». Ибо формальный «хозяин» предприятия фактически таковым не является. Другими словами, у него есть обязанности и нет прав. Я бы сказал, необходимо восстановить справедливость для руководителя, чтобы он, облеченный властью, был еще и облечен доверием, то есть общество должно создать такие условия руководителю, чтобы он мог в полной мере реализовать свои способности и свои потребности как руководитель. Вот, например, академик М. И. Кузин, директор Института хирургии имени А. В. Вишневского, поделился со мной своей проблемой. Его учитель, известный хирург, Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии академик Н. Н. Еланский завещал институту 10 тысяч рублей. М. И. Кузин хочет положить эти деньги на специальную сберкнижку с тем, чтобы учредить премию имени учителя и каждый год брать, скажем, 300 рублей для награждения лауреата этой премии. Это было бы большим стимулом для сотрудников. Но ему запрещают это сделать: не положено. Предлагают положить на общий счет и списать, скажем, вместе с расходами на канализацию эти поистине святые деньги. Это просто надругательство над памятью ученого и над чувствами его учеников.

Реформа для руководителя будет только тогда, когда он получит в свои руки деньги и ему скажут: «Ты им хозяин». А чего стоят всевозможные ревизионные комиссии, где человек узкой квалификации судит руководителя, в подчинении которого находится несколько тысяч человек и огромное, сложнейшее производство. Лет пятнадцать назад были опубликованы данные о том, что у нас миллион восемьсот тысяч бухгалтеров и контролеров в стране, в США — всего сто пятьдесят тысяч.

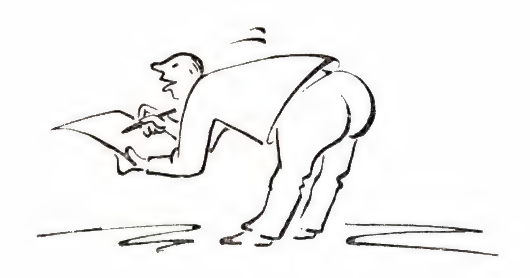
«ЭКО»: — **Расширение прав руководителя... Необходимость этого шага сейчас как будто бы общепризнана. Но не приведет ли она к злоупотреблениям со стороны руководителя? К еще большему количеству конфликтов?**

— Может привести, если над этой проблемой не работать, не воспитывать руководителя и подчиненного в духе демократии и взаимного уважения. Одна из причин частых конфликтов заключается, на мой взгляд, в том, что обе стороны часто не знают своих прав. И тогда человек, облеченный властью, считает, что у него больше прав, чем на самом деле, а сторона подчиненная, как правило, приуменьшает свои права. Борьба профессионализма с непрофессионализмом будет длительной. Но она будет протекать по-иному, если люди будут знать свои права в каждом конкретном случае и, конечно, свои обязанности. Здесь нам предстоит еще очень большая работа — по пропаганде, разъяснению законов и, что не менее важно, по сведению их к более четким формулировкам. У нас часто руководитель пытается свести требование закона с чисто нравственной аргументацией: «Ты должен отработать субботу, потому что ты должен быть сознательным». Отсюда — частые конфликты, потому что юридический закон и нравственная необходимость — вещи не тождественные.

«ЭКО»: — **Анатолий Дмитриевич, повлияют ли на Ваши творческие планы решения январского Пленума ЦК партии, посвященного, можно сказать, Вашей теме — кадровым проблемам?**

— Писатель, с готовностью откликающийся на любое постановление, или лицемерен или глуп. Писатели наряду с работниками общественных наук, с экономистами, представителями искусства, социологами, идеологами, деловыми людьми участвуют в создании атмосферы, предшествующей любому постановлению. И здесь у литературы есть несомненное преимущество. Писатель может сказать свое слово раньше других. Не потому, что он умнее, а просто он может, минуя все стадии формальностей, существующие, например, в науке и в деловой практике, высказаться о том, что волнует общество. Так ребенок, познающий мир, без условностей, чисто и пытливо, часто ставит в тупик взрослых, теряющих в своей взрослой

суете этот свежий взгляд. Это о рядовых писателях, таких, как я. Большой же писатель вообще всегда опережает время. Не от того, что он — ясновидящий. Он чутко определяет все лучшее, он ухом приник к вулкану, он свободен в душе и бесстрашен. Он способен сказать, не спросив позволения. Писать после январского Пленума «иначе», чем до него,— значит врать. Литература должна откликаться только на сигналы снизу — из масс. Сведение же писательского мастерства к поверхностной публицистике, услужливая готовность к участию в кампаниях и так далее привели к ощутимым потерям авторитета литературы, к явлениям девальвации ее высокого значения в разных слоях общества.



5 ЭиОПП № 12, 1987 г.





Р. Г. КАРАГЕДОВ — НА ПОДСТУПАХ К ПЕРЕСТРОЙКЕ

При всех недостатках экономической науки, при ее немалом долге перед обществом, надо понимать, что идущий ныне процесс перестройки был бы невозможен без серьезного задела, который наука накопила за последние десятилетия. Частью такого задела является и наследие Раймонда Гарегиновича Карагедова — видного советского экономиста, ушедшего из жизни в 1987 году и связанного с нашим журналом с самого первого номера.

Эти заметки — не некролог, а свод впечатлений и мнений о крупном ученом, записанных в редакции во время встреч с людьми, хорошо его знавшими на протяжении многих лет.

Каков был круг научных интересов профессора Р. Г. Карагедова? Главные направления — это теоретический анализ категорий экономической эффективности и рентабельности предприятий, их измерителей и разработка основанных на них методов экономического стимулирования. Им разрабатывались идеи о соотношении показателей эффективности и рентабельности социалистического предприятия, о согласовании общего и локального критериев оптимальности экономических систем, о принципиальных основах организации экономического стимулирования при различных системах управления плановым хозяйством, о методах финансовых взаимоотношений предприятий с государством. Эти результаты помогли выработке нового теоретического подхода к проблеме организации хозрасчета,

Широко известны исследования Р. Г. Карагедова по анализу экономических результатов хозяйственной реформы 1965 года в промышленности СССР и оценке ее эффективности. Им проведен анкетный опрос хозяйственных руководителей о ходе реформы, под его руководством разработана автоматизированная система анализа результатов работы промышленности экономического района. Приходилось преодолевать догматические представления и стереотипы, сложившиеся в экономической науке по этой проблеме, нужна была смелость, чтобы отстаивать полученные результаты. Итогом явились большие научные доклады, представленные Институтом экономики и организации промышленного производства СО АН СССР, где они были выполнены, в директивные органы.

Р. Г. Карагедову принадлежат также работы по зарубежной экономике, содержащие критический анализ теорий «Экономики благосостояния», и исследование хозяйственного механизма европейских социалистических стран. Он неоднократно бывал в Венгрии, изучал новые явления в венгерской экономике, участвовал в конгрессах, конференциях.

Под руководством Карагедова проводились работы по построению имитационных моделей функционирования промышленного предприятия. Он не был специалистом в экономико-математическом моделировании, но прекрасно разбирался в существе этого направления и настойчиво предостерегал от чисто методического увлечения им. Раймонд Гарегинович проявлял большой интерес к программно-целевому планированию, системному анализу, всегда стремился к пониманию сущности происходящих экономических процессов. Высоко ценил работы известного венгерского экономиста Я. Корнаи. Пожалуй, можно даже провести параллель между их подходами: сначала познать, как развивается исследуемое явление, а уж потом давать рекомендации о том, как им управлять и что изменять. Считал экономику такой же точной наукой, как физика и математика, не любил выходить за рамки строго очерченного круга научных аксиом и предположений.

Являл собой тип ученого-эрудита, очень много читал, следил за всей периодикой, и в этом, как ни странно, крылась одна из его слабостей. Открытия зачастую делаются людьми не самыми эрудированными: нельзя одновременно много читать и много писать, время — ресурс ограниченный. Сам он заплатил за эрудицию тем, что, обладая мощной разрушительной силой критического анализа наблюдаемых экономических явлений, был слабее в формулировке конструктивной программы, видимо на это времени уже не хватало. В этой беспощадности аналитического подхода и

была та новизна, которая впечатляла общественность. Он был как бы верхней планкой, которая притягивает окружающих.

Всегда трудно говорить о человеке, которого хорошо знал и ценил, в прошедшем времени. Особенно трудно это по отношению к такому яркому, жизнелюбивому человеку, обладавшему лишь ему присущим чувством юмора, каким был Раймонд Гарегинович. До боли обидно, что смерть настигла его как раз тогда, когда идеи, за которые он боролся всю жизнь, получили всеобщее признание: главенство экономических методов управления, расширение самостоятельности предприятий, усиление роли полного хозрасчета. Только сейчас понимаешь, что именно благодаря многолетним усилиям ученых-экономистов такого склада как Карагедов, была подготовлена почва для перестройки.

Обращаясь к биографии ученого, уместно вспомнить, что он в 1942 г. вступил добровольно в ряды Военно-морского флота, участвовал в боевых действиях на кораблях Черноморского и Балтийского флотов в годы Отечественной войны. После войны окончил финансовый факультет Азербайджанского государственного института народного хозяйства, семь лет работал в финансовых органах и промышленности Баку, одновременно преподавал экономические дисциплины, затем поступил в аспирантуру Института экономики Академии наук СССР в Москве, защитил кандидатскую диссертацию, работал старшим научным сотрудником в Институте планирования и нормативов при Госплане СССР. С 1966 г. начинается сибирский период его жизни: работа в Институте экономики и организации промышленного производства СО АН СССР заведующим сектором экономики промышленного предприятия. Защитил докторскую диссертацию, по совместительству работал в Новосибирском университете, читал курсы «Финансы СССР» и «Эффективность социалистического производства». В сентябре 1985 г. переехал в Ереван, был назначен директором Армянского филиала Всесоюзного научно-исследовательского института по изучению спроса населения на товары народного потребления и конъюнктуры торговли.

Трудно в нескольких словах сказать о человеке все, чего он достоин. Научная честность, смелость в отстаивании своих идей, которые не всегда были в такой чести, как теперь, доскональное изучение советских и зарубежных источников, знание современной производственной практики и, конечно, редкостное трудолюбие, чувство ответственности за все, что говорил и писал,— эти черты запомнились всем, знавшим его.

Могут сказать, что он был не самым легким человеком в общении: всегда предъявлял крайние требования к работавшим с

ним людям. Не каждый их выдерживал, поэтому отношения часто не складывались. Но ведь в первую очередь эти жесткие требования он предъявлял себе, того же хотел и от коллег.

Главным ресурсом для него было время: дорожил своим и чужим. Всегда честно говорил, что не может в чем-то помочь из-за собственной занятости (отвечал на вопросы-просьбы сразу, не откладывая). В то время, как другие обещали сделать заведомо невыполнимое и тянули с выполнением. Кое-кто считал его поэтому жестким, черствым человеком. А он все-таки в первую очередь всегда пытался выкроить это свое дефицитное время на помощь другим.

Все, за что брался, делал на высоком уровне. Профессионализм — вот еще одно его свойство. Не терпел дилетантских рассуждений об «экономике вообще». Внимательно выслушивал их, не перебивая собеседника, а потом с сарказмом и блеском разбивал все аргументы. Был завзятым полемистом. Все знали, если на обсуждении присутствует Карагедов, будет интересно, шли «на Карагедова». Такого оратора как он надо было видеть и слышать: он блистал эрудицией не только научной, но и в области литературы, искусства, истории.

После столь высоких оценок так и видишь иронически улыбающегося Раймонда Гарегиновича: «Вот, оказывается, какой я замечательный был, и что — всем нравился, конечно?» Не всем. Многих в пылу полемики порой обижал, но всегда в поисках истины.

Был он человеком очень ранимым, с повышенным, если так можно сказать, чувством собственного достоинства. И жить ему поэтому было нелегко.

Карагедов активно участвовал в подготовке научной смены — кандидатов экономических наук, консультировал соискателей докторской степени. Порой удостоиться его критики означало то же самое, что заслужить похвалу: значит, было что критиковать! В широком смысле «школа Карагедова» означает умение работать так, как работал он, с той же тщательностью и упорством. Многие, кто трудился с ним рядом, считают его своим учителем.

Жизнь человека не кончается смертью. Он продолжает жить в памяти людей, в идеях учеников, в своих книгах. Сейчас настало время, когда книги Раймонда Гарегиновича Карагедова в самую пору перечитывать.

В этом номере «ЭКО» мы предлагаем вашему вниманию его размышления над книгой Я. Корнаи «Экономика дефицита», в которой отразились мысли, близкие и Раймонду Гарегиновичу.



СЕГОДНЯ МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ЗНАКОМИТЬ НАШИХ ЧИТАТЕЛЕЙ С РАБОТАМИ ИЗВЕСТНОГО ВЕНГЕРСКОГО ЭКОНОМИСТА ЯНОША КОРНАИ. В «ЭКО» № 9 ЗА 1987 Г. ОПУБЛИКОВАНА ГЛАВА ИЗ ЕГО КНИГИ «ПРОТИВОРЕЧИЯ И ДИЛЕММЫ», НАЗВАННАЯ ИМ «ЗДОРОВЬЕ НАЦИЙ». МОНОГРАФИЯ «ЭКОНОМИКА ДЕФИЦИТА» (1980) НА РУССКИЙ ЯЗЫК НЕ ПЕРЕВЕДЕНА, ПОЭТОМУ СТАТЬЯ Р. Г. КАРАГЕДОВА ПРЕДСТАВЛЯЕТ ОСОБЫЙ ИНТЕРЕС.

ФОРМИРУЯ НОВЫЙ ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ, ОТЧЕТЛИВО ВИДЯ НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ СЛОЖИВШЕГОСЯ, МЫ НЕДОСТАТОЧНО ВНИМАНИЯ УДЕЛЯЕМ ТЕОРЕТИЧЕСКИМ АСПЕКТАМ ЗАМЕНЫ ОДНОГО ДРУГИМ. ПЕРЕЧИСЛИТЬ НЕДОСТАТКИ, ЛЕЖАЩИЕ НА ПОВЕРХНОСТИ, МАЛО. ПРЕДЛАГАЕМАЯ ЧИТАТЕЛЯМ СТАТЬЯ — ОДНА ИЗ ПОПЫТОК РАЗОБРАТЬСЯ В СУЩЕСТВЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ, ПОРОДИВШИХ ЭТИ НЕДОСТАТКИ. КОНЦЕПЦИЯ Я. КОРНАИ НЕ БЕССПОРНА, НО ОНА НАТАЛКИВАЕТ НА РАЗМЫШЛЕНИЯ, В ОПРЕДЕЛЕННОЙ МЕРЕ ПОМОГАЕТ В ПОИСКЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКОЙ.

ЭКОНОМИКА ДЕФИЦИТА

ПО СТРАНИЦАМ КНИГИ Я. КОРНАИ

Р. Г. КАРАГЕДОВ

В монографии «Экономика дефицита» Я. Корнаи развивает идеи, выдвинутые им в предыдущих работах[1]. Но в ней они сведены в систему, достаточно полную теорию, позволяющую, по мнению автора, объяснить главные особенности функционирования социалистической экономики. Именно объяснить: Я. Корнаи претендует на изложение не нормативной, а описательной теории.

В центре его внимания — проблема отставания предложения от спроса, напряженности на рынках средств производства и потребительских благ, которая обусловливает напряженность экономического развития в целом. Под этим углом зрения

[1] «Сверхцентрализация в экономическом управлении» (1959), «Антиравновесие» (1971), «Скачкообразный и гармоничный рост» (1972).

рассматриваются производство, распределение, ценообразование, финансы, денежное обращение, «экономика домашних хозяйств»— практически все основные слагаемые хозяйственной жизни. Автор считает, что эта проблема — ключевая для понимания внутренних закономерностей и тенденций экономического развития в странах социализма, аналогично проблеме недоиспользования ресурсов (в первую очередь безработицы) для капиталистических стран. При этом он стремится не только объяснить причины хронической нехватки ресурсов (и экономических благ вообще), но и показать, как она воздействует на различные стороны экономической жизни социалистического общества.

В книге тщательно разработаны: методология исследования экономических систем и механизмов управления ими, описывающие их модели, переменные и постоянные параметры этих моделей, система обратных связей и поведенческих характеристик, возможности наблюдения и измерения изучаемых явлений и процессов. Предложенная методология последовательно применена к анализу основного предмета монографии — недостатка экономических благ.

Формулиоуемая Я. Корнаи концепция функционирования социалистической экономики весьма оригинальна, поэтому ее нельзя обсуждать в терминах существующей экономической теории. Вводятся новые категории и понятия, применяются новые приемы анализа — в этом и более, и менее сильные стороны книги. Бесспорны ее фундаментальность и глубина анализа, а также трудности верификации, обоснования выдвигаемых гипотез фактическим материалом. Последнее едва ли можно вменять в вину автору — соответствующей статистики просто не существует. К чести Я. Корнаи, в каждом случае он доводит изложение до обоснования возможностей и измерения описываемых явлений. Известный экономист-математик в данной книге математические доказательства вынес в приложения, а в самом тексте пользуется лишь элементарными моделями, формулами, графиками, доступными широкому кругу читателей.

Исходный пункт анализа — вводимое автором понятие «нормального состояния» экономической системы, принципиально отличающееся от общеизвестного «экономического равновесия». В предыдущих своих работах Я. Корнаи критиковал концепцию статического рыночного равновесия (Вальраса—Эрроу—Дебре) за нереалистичность ее аксиом и предпосылок. Типичное состояние любой экономической системы, указывал он,— неравновесие, т. е. длительные и однонаправленные наклонения от равновесия.

В развитие этой точки зрения в монографии «Экономика дефицита» четко сформулированы два основных типа неравновесия — для капиталистической и социалистической экономики, которые признаны нормальным состоянием этих систем. Под «нормальным» понимается состояние, к которому система тяготеет под воздействием имманентных ей сил. Я. Корнаи развивает теорию, согласно которой нормальным (в указанном смысле) для капитализма является хронически низкая степень использования производственных возможностей общества (в том числе неполная занятость), определяющая и низкие темпы экономического роста, а для социализма, напротив,— высокие темпы роста, сдерживаемые лишь хронической нехваткой ресурсов (в том числе трудовых). Детальному обоснованию подобной «неравновесной» модели функционирования социалистической экономики и посвящена рецензируемая книга.

Используемый Я. Корнаи понятийный аппарат во многом оригинален. Прежде всего справедливо отмечается, что такие традиционные понятия, как фактический спрос, цена равновесия, избыточное предложение, пригодны только в особом случае децентрализованного рынка, на котором цены — главный источник информации. Но их нельзя использовать для описания других типов рынков и механизмов управления, скажем, в условиях централизованного распределения ресурсов. Поэтому вводится система более общих понятий, четко разделяющих первоначальные намерения участников рыночного обмена и их фактическую реализацию. Эти намерения и их реализация более или менее совпадают лишь в экономике, работающей в условиях так называемого «давления» (превышения предложения над спросом). Но они существенно различаются в экономике так называемого «подсоса», когда предложение не удовлетворяет спрос, действительные покупки отражают не спрос, а искаженную принудительной заменой реализацию. То же верно и при расхождении желательного и фактического объемов производства. Разность между желательным и истинным уровнями снабжения (производства) характеризует напряженность снабжения (производства). Модели «давления» и «подсоса» занимают важное место в книге, с их помощью объясняются многие существенные особенности функционирования социалистической экономики (в отличие от капиталистической [2].

Рассмотрим еще одну важную особенность применяемого в книге метода В научной литературе обычно различаются (не-

[2] См.: Корнаи Я. К теории неравновесия.— «Экономика и математические методы», т. VIII, 5, 1972, с. 681—697.

редко противопоставляются) два способа хозяйственного регулирования: децентрализованное (использующее рыночные, ценовые средства) и централизованное (применяющее внеценовые средства, в частности прямые директивы). Я. Корнаи называет и третий способ — децентрализованное регулирование посредством внеценовых сигналов. Участники хозяйственных процессов, справедливо отмечает он, реагируют не только на сигналы рынка (цены) и прямые директивы сверху, но и на информацию о наличии ресурсов (в том числе рабочей силы), технических возможностях их взаимозамены, уровне запасов, состоянии портфеля заказов и т. п. Эта информация весьма значима в любой системе. Ее регулирующую функцию автор называет «вегетативной» по аналогии с функцией вегетативной нервной системы у высокоорганизованных организмов. Вегетативный контроль играет особо важную роль в экономике «подсоса», когда хроническая нехватка ресурсов и потребительских благ вынуждает как производителей, так и потребителей к действиям, не объяснимым с позиций общепризнанных механизмов регулирования. Он позволяет сам по себе, без привлечения других данных, объяснить многие хозяйственные процессы, мотивацию и действия участвующих в них лиц.

Книга состоит из двух примерно равных по объему частей. В первой дефицит исследуется с помощью абстрактной модели экономики, игнорирующей категории товарно-денежного хозяйства (прибыль, цены, заработную плату и деньги вообще). Они включаются в анализ лишь во второй части. Почему? Главная причина, подчеркиваемая автором, в том, что сейчас (анализ заканчивается 70-ми годами) в хозяйственных механизмах социалистических стран значение этих категорий сравнительно невелико, более существенную роль играет внерыночный, «вегетативный» контроль. Кроме того, все большее признание получает такой контроль и в несоциалистических хозяйственных системах. Тем самым Я. Корнаи, с одной стороны, претендует на универсальность формулируемой им теории, а с другой — хочет продемонстрировать возможность описания основных моментов хозяйственного регулирования в социалистическом обществе без помощи рыночных категорий. Последнее, как нам кажется, вполне удалось ему.

ТРИ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Первый раздел книги начинается с анализа поведения абстрактной фирмы, работающей в

условиях обычных ограничений (по спросу, финансам и ресурсам). Верный марксистской методологии, автор утверждает, что именно в производстве лежат наиболее глубокие корни хронического отставания предложения от спроса. Первопричина отставания (эта мысль в книге отправная)— в характере ограничений, сдерживающих рост производства. Для классической капиталистической фирмы, пишет Я. Корнаи, такими ограничениями служат спрос и финансовые возможности, для традиционной социалистической — физический объем ресурсов. Дело не в том, что ограничения по спросу и финансам у социалистического предприятия отсутствуют, а в том, что они, как правило, формальны.

Предприятие, пользующееся постоянной поддержкой государства (подобно детям, получающим помощь от родителей), практически всегда может рассчитывать на необходимые денежные средства для приобретения материалов, оборудования и других ресурсов, если последние имеются в наличии и могут быть использованы для производства. Гарантирован и сбыт готовой продукции (при постоянной ее нехватке и тем более при прикреплении потребителей к поставщикам). Поэтому единственным реальным ограничением роста производства являются ресурсы. На эту гипотезу нанизываются предпосылки и выводы, в совокупности образующие довольно стройную теорию функционирования экономики, ограниченную в своем развитии лишь постоянно воспроизводимым дефицитом ресурсов.

Практически неограниченное стремление к увеличению производства — исходная причина дефицита ресурсов. Чем объясняется погоня хозяйственных руководителей за «количеством»? Среди основных ее мотивов Я. Корнаи называет стремление к устойчивости производства, материальные и моральные стимулы, престижные соображения. Заметную роль играет иерархическая структура управления: назначаемый на должность и оцениваемый вышестоящим органом руководитель стремится оправдать его ожидания, которым, как правило, соответствует максимальный рост производства. В том же направлении действует директивное планирование, когда этот орган устанавливает предприятиям высокие задания по объемам производства (напряженные планы). Кстати, по мнению автора, главный мотив к «погоне за валом»— первый из названных. Ведь большинство людей выполняет свою работу должным образом и без каких-либо специальных мотивов, а стремление директора социалистического предприятия увеличить выпуск нужной обществу

продукции просто естественно. Главное здесь не в том, какой из мотивов к росту производства играет ведущую роль, а в том, что при существующем хозяйственном механизме **отсутствуют контрмотивы,** действующие в противоположном направлении. **Постоянное стремление к росту объема производства встречает лишь одно «узкое место»— физический объем ресурсов, которое и «расшивает» каждый руководитель в меру существующих возможностей, а иногда и вопреки действующим законоположениям.**

Дефицит ресурсов принимает разные формы. Например, в капитальном строительстве ощущается постоянный «инвестиционный голод». Директора, добровольно отказывающегося от предлагаемых капиталовложений, трудно представить, так как эти вложения— надежный способ увеличить объем производства, выполнить все задания. Принципиально иное положение у капиталистической фирмы: принимая инвестиционное решение, она обязана выяснить свои финансовые возможности и спрос на проектируемую к выпуску продукцию. В социалистическом же хозяйстве (если верна гипотеза о всеобщем стремлении к наращиванию объемов производства) спрос на капитальные вложения также практически не ограничен, но лимитирован общий их фонд. В результате возникает постоянная напряженность в инвестиционной сфере. Она выражается, в частности, в завышенных заявках на капиталовложения, которые определяют завышенный спрос на строительные материалы, оборудование и т. п. Отрасли инвестиционного комплекса в свою очередь предъявляют соответствующий спрос на средства производства и рабочую силу. Это и есть экономика «подсоса»: образуется множество насосов, «выкачивающих» продукцию у производителей; **эта система все время воспроизводит себя, поскольку нет предела насыщению спроса — стремление к росту производства сохраняется при любом достигнутом его уровне.**

Тенденция к завышенным заявкам на капиталовложения очевидна, отмечает Я. Корнаи. Не менее очевидно отсутствие ограничивающих ее контрмотивов. Включенный в план строительный объект так или иначе, устойчиво или с перерывами, но будет обеспечен финансированием — в этом предприятие уверено. Капиталовложения не сопряжены с хозяйственным риском, поскольку их размеры практически не связаны с доходами предприятия. В таких условиях любое капиталовложение, способствующее расширению производства, эффективно для предприятия. К тому же значительная часть вложений осуществляется за счет бюджетных и других централизованных

источников финансирования, поэтому предприятие считает их просто «подарком» государства. Исключено банкротство предприятия [3]. Все это объясняет «инвестиционный голод» — явление, которого уже самого по себе достаточно для образования хронического дефицита ресурсов.

Две постоянные тенденции — погоня за количеством и нехватка ресурсов — сочетаются в формулируемой Я. Корнаи модели хозяйственного механизма с третьей — накоплением запасов. Они образуют порочный круг. Практически неограниченный спрос на продукцию, усиливаемый ее дефицитом, устремляет предприятие в погоню за количеством. Неопределенность в снабжения нужными ресурсами вынуждает его создавать повышенные против нормальных запасы. Последние усиливают нехватку ресурсов, тем самым увеличивая спрос, послуживший первопричиной погони за количеством. Таким образом, погоня за количеством, завышенные запасы и дефицит соединяются в самогенерирующийся процесс. Причем это внутренняя закономерность системы, которую можно смягчить, но не устранить административными мерами. Одна из таких мер — централизованное материально-техническое снабжение. Оно не решает проблемы, потому что, во-первых, предприятия могут влиять (и влияют) на решения центральных органов снабжения; во-вторых, они всегда пользуются известной свободой в рамках централизованно распределяемой, неизбежно агрегированной номенклатуры. Это значит, указывает Я. Корнаи, что названная закономерность будет в силе до тех пор, пока сохранятся нынешние мотивы поведения хозяйственных руководителей.

Достоинства рассматриваемого хозяйственного механизма в том, что он обеспечивает неуклонный рост общественного производства за счет высокой степени использования ресурсов. В частности, величайшим завоеванием социалистического общества является полная занятость, ликвидация безработицы. Но этот хозяйственный механизм имеет и «теневые» стороны. В монографии они показаны подробно, остановимся лишь на некоторых из них.

ПОСЛЕДСТВИЯ «ДЕФИЦИТНОЙ ЭКОНОМИКИ»

На микроэкономическом уровне анализа (он в книге преобладает) рассматривается производственная ячейка, работающая

[3] **Примечание редакции.** В Венгрии уже принят так называемый закон о банкротстве — Указ Президиума ВНР «Ликвидационный процесс», который регулирует управление убыточных мер санации. См., например: «Литературная газета», 1986, 26 ноября, 1987, 10 июня; «Правда», 1987, 20 июля.

в условиях нехватки части ресурсов, предусмотренных технологией. При этом некоторые их виды могут быть даже в избытке. Такая ситуация считается типичной: избыток одного ресурса часто возникает как раз вследствие нехватки другого. Скажем, из-за прогула рабочего простаивает оборудование, отсутствие вспомогательных материалов не позволяет использовать имеющееся основное сырье.

Достаточно дефицита какого-либо одного материала, чтобы заработали соответствующие закономерности приспособления производственной ячейки к его нехватке. Первой формой такого приспособления автор называет лимитирование объема производства недостающим ресурсом, «узким местом». Вторая форма — вынужденная замена недостающего материала другим, имеющимся. Если последний более высокого качества, соответственно дороже, чем требует технология, то очевидна потеря для народного хозяйства. Если он худшего качества, создается видимость экономии материальных затрат, но одновременно ухудшается качество продукции. **Именно ухудшение качества Я. Корнаи считает одним из важнейших экономических последствий дефицита ресурсов.** Третья форма — вынужденное изменение запланированного ассортимента продукции, что влечет за собой нехватку соответствующих ресурсов у потребителей данной продукции.

Вынужденная замена ресурсов зачастую вызывается неравномерным их поступлением. Скажем, нужные в первой декаде материалы поступают лишь в третьей. Производство нельзя остановить, поэтому в первой декаде производится вынужденная замена материалов, а в третьей возникнут сверхурочные работы, штурмовщина... **Дефицит ресурсов сопровождается не только материальными потерями, но и психологическими последствиями.** В частности, изменяется характер труда руководителей, они превращаются в своего рода диспетчеров, постоянно находятся в напряжении, преодолевая бесконечные трудности снабжения. Нехватка ресурсов создает атмосферу напряженности в производстве, провоцирует конфликты и стрессы, отвлекает руководителей на всех уровнях производства от главных задач — совершенствования технологических процессов и улучшения качества продукции.

Придавая большое значение проблеме качества, Я. Корнаи утверждает, что экономика «давления» (превышение предложения над спросом) создает гораздо большие стимулы к улучшению качества, чем экономика «подсоса» (отставание предложения от спроса). Исходя из марксистского положе-

ния об определяющей роли производства по отношению к потреблению, он указывает, что развитие производства практически всегда тесно связано с применением новых машин и материалов. Но внедряют их не потребители, а производители. Отсюда вывод: **среди многочисленных факторов, определяющих темпы прогресса, ключевым является побуждение производителей к более эффективному обновлению ассортимента.** В экономике «давления» значение этого фактора сказывается в полной мере: производитель ведет конкурентную борьбу за покупателя, повышая качество, осваивая производство новой продукции, создавая новые потребности и рынки. В экономике «подсоса» подобных стимулов намного меньше, поэтому тормозится качественное обновление и развитие производства. В одной из своих статей Я Корнаи указывал, что наиболее важные невоенные изобретения, «революционно новые» продукты, за редкими исключениями, появлялись в экономике «давления».

Большую роль в развиваемой венгерским экономистом концепции играет формулируемое им **понятие «ассиметрии» в положении продавца и покупателя на любом рынке.** В экономике «давления» продавец вынужден искать расположения покупателя, всячески рекламировать свою продукцию. В условиях «подсоса» роли меняются: продавец может позволить себе быть невнимательным к покупателю и игнорировать его запросы; «подсос» заставляет последнего соглашаться почти на любые предложения, идти на вынужденную замену. На него возлагается и непропорционально большая доля информационной деятельности, он постоянно в поисках нужной продукции. Нехватка продуктов вынуждает прибегать к рационированию, требующему дополнительных издержек.

Своеобразны отрицательные эффекты напряженности в инвестиционной сфере. Напряженность здесь, с одной стороны, означает практическое отсутствие необходимого резерва капитальных вложений на непредвиденные нужды, с другой — предопределяет постоянную нехватку одних видов продукции отраслей инвестиционного комплекса одновременно с неиспользуемыми запасами других. Нехватка капиталовложений порождает нерациональные формы их распределения: преобладает распределение «по прежней квоте», замораживающее сложившиеся производственные пропорции, а не отбор наиболее эффективных строительных проектов. Отступают от такой практики лишь тогда, когда дефицит какой-либо продукции принимает угрожаю-

щие размеры, преступает «общественные границы допустимости».

ДЕФИЦИТ С УЧЕТОМ ТОВАРНО-ДЕНЕЖНЫХ КАТЕГОРИЙ

Во второй части книги к объяснению механизма функционирования социалистической экономики привлекаются категории товарно-денежного хозяйства. Здесь обосновывается центральная мысль о том, что **влияние цен, прибыли, заработной платы и других экономических рычагов на поведение участников хозяйственных процессов — второстепенное, главная роль принадлежит «вегетативному» регулированию.**

Эта мысль исходит прежде всего из гипотезы о нежесткости бюджетного ограничения социалистического предприятия. Корнаи отмечает, что практически все основные теоремы микроэкономической теории опираются на предпосылку о жестком бюджетном ограничении. Оно означает, что в условиях конкуренции фирма не влияет на цены и должна приспосабливать к ним объем производства и структуру затрат, не получает внешние дотации и льготы по налогам, несет хозяйственный риск, короче говоря, соотношение собственных доходов и расходов для нее — вопрос жизни и смерти. В этих условиях спрос фирмы на средства производства — конечная величина, существенно зависящая от цен на средства производства и готовую продукцию.

Но такие предпосылки, продолжает автор, оправданы лишь применительно к «классической» капиталистической фирме прошлого столетия. Современные крупные корпорации, как правило, влияют на цены, пользуются государственными субсидиями, намного менее жесткими стали налоговая и кредитная системы. Еще менее жестким является бюджетное ограничение для социалистического предприятия, выживание и рост которого не зависят непосредственно от его собственных доходов.

Нежесткость бюджетного ограничения означает, что оно не определяет поведение социалистического предприятия, поэтому спрос последнего на средства производства практически ненасыщаем. Действительно, бо́льшая часть прибыли распределяется между социалистическими предприятиями через финансовую и кредитную систему. Из собственных доходов предприятие финансирует лишь незначительную часть капиталовложений. Не существует положительной корреляции между рентабельностью предприятия и осуществляемыми им капиталовложениями. Радикальное их

перераспределение — одна из главных причин мягкости бюджетного ограничения.

К наиболее важным мотивам перераспределения средств Я. Корнаи относит стремление государства обеспечить стабильные условия производства каждому предприятию и социалистический принцип распределения по труду. Государство выступает фактически в роли универсальной страховой компании, компенсирующей потери предприятий, которым нет нужды бороться за выживание. А принцип распределения по труду оправдывает только такие различия в доходах, которые не зависят от объективных различий условий производства. Другие различия сглаживаются через государственные дотации, политику цен и т. п. Кроме того, стремление к выравниванию доходов означает, что не допускаются слишком высокие доходы. Эффект противоречивый: такое выравнивание отвечает чувству справедливости большинства людей и одновременно принижает стимулирующую роль прибыли и цен.

Нежесткостью бюджетного ограничения объясняет автор и слабую реакцию предприятия на изменение цен на средства производства и продукцию. Например, рост цен на сырье и материалы вовсе не обязательно ограничивает спрос на них предприятия, как это следует из классической микроэкономической теории (эффект дохода). В действительности этот спрос не эластичен по отношению к ценам и регулируется в основном внеценовыми факторами. То же самое относится и к «эффекту замены». Итак, реальный спрос на средства производства — результат действия и ценовых, и внеценовых факторов, а их соотношение зависит от степени жесткости бюджетного ограничения.

Слабое влияние цен на поведение предприятий. В стандартной микроэкономической теории объем выпускаемой продукции определяется точкой пересечения кривых предельных издержек и предельного дохода (то есть объем производства контролируется ценой). На практике мы наблюдаем обратную картину: не объем производства контролируется ценой, а отпускная цена рано или поздно приспосабливается к нему. Постоянное стремление к увеличению объема производства, как говорилось в первой части книги, обусловлено факторами, не зависящими от цен. При этом «вегетативное» регулирование преобладает не вследствие фиксированных или негибких цен, а из-за слабого их влияния на поведение предприятия.

Цены не оказывают заметного влияния и на инвестиционные решения. В реальной хозяйствен-

ной практике, считает автор, капиталовложения распределяются по многим критериям, среди которых рентабельность играет несущественную роль. Гораздо большее значение имеют внеценовые факторы (дефицит продукции, рабочей силы, балансовые соображения и др.). Практически не принимаются во внимание уровень процентной ставки за инвестируемые денежные средства (она никак не ограничивает спрос на капиталовложения) и соотношение относительных цен на факторы производства (процентной ставки и заработной платы) при выборе более или менее капиталоемких проектов. В период интенсивного развития социалистической экономики, отмечает Корнаи, при распределении капиталовложений дефициты капитала и труда не сравниваются, так как хронически не хватает и того, и другого .

Я. Корнаи не согласен с распространенным мнением, будто главной причиной нехватки производственных ресурсов является неправильное соотношение цен на них. При существующем хозяйственном механизме никакие изменения относительного уровня цен не в состоянии исключить постоянное воспроизводство дефицита, они могут лишь сместить его с одной продукции на другую, так как он предопределяется не предложением, а преувеличенным спросом на ресурсы.

Централизованное или децентрализованное ценообразование. Если цены существенно не влияют на поведение предприятий, то последние в условиях нежесткого бюджетного ограничения способны весьма значительно воздействовать на них. В экономической литературе обычно рассматриваются вопросы централизованного ценообразования в условиях социалистического государства. Между тем фактическое ценообразование в значительной мере децентрализовано и является результатом совместных действий, конфликтов и компромиссов между государством и предприятиями. Объяснение процессов ценообразования в рецензируемой книге оригинально и, на наш взгляд, заметно приближает нас к их пониманию.

Я. Корнаи выдвигает несколько неожиданную гипотезу: чем выше уровень экономического развития страны, тем труднее осуществлять административный контроль над ценами. Дело в том, что легко администрируемы цены лишь на так называемые стандартизированные продукты (уголь, нефть, цемент, сахар, молоко и т. п.). Их число, если и растет, то весьма незначительно. Довольно легко описать качества такого продукта по одному-двум параметрам и затем контролировать их соответствие принятым эталоном (необходимое условие эффективности административных цен).

Гораздо быстрее растет число продуктов, в качественных характеристиках которых нередко тысячи параметров — это так называемые дифференцированные продукты (радиоприемники, сложные приборы, машины и т. п.). Административно установить и контролировать цены на такие продукты весьма трудно. Производитель может скрыто их повышать, переходя к выпуску новой продукции или снижая издержки производства старой. Возможности тем шире, чем больше дифференциация продукта.

Поэтому в действительности, пишет автор, следует различать административные, договорные и и псевдоадминистративные (промежуточный тип) цены. Предприятия стремятся через повышение договорных и псевдоадминистративных цен переложить на потребителя рост издержек производства, а потребитель в условиях дефицита соглашается на более высокую цену. Государство в состоянии смягчить эту тенденцию, но не устранить ее полностью. Корнаи приходит к выводу, что не существует внутреннего механизма, гарантирующего стабильность цен и тем самым поддержание реальной заработной платы на соответствующем уровне. Напротив, ценам внутренне присуща повышательная тенденция. Для ее устранения необходимы активные государственные меры, в частности, политика цен и заработной платы. Сейчас, утверждает Я. Корнаи, в социалистической экономике значительная часть цен, вопреки распространенному мнению, формируется децентрализованно, и совершенно необходима активная государственная политика цен.

Предложение труда, спрос на него и фонд заработной платы. Характерной особенностью социалистической экономики автор считает постоянное стремление хозяйственных руководителей к повышению заработной платы своих подчиненных. Он называет эту повышательную тенденцию «базовой» и придает ей исключительно большое значение. В реальной хозяйственной практике встречаются два вида «голода»: инвестиционный и касающийся заработной платы. Они находятся в явном противоречии, но это осознается только на высших ступенях хозяйственного руководства. Давление в сторону повышения заработной платы — это «встроенный инфляционный фактор». По мнению Корнаи, он очень важен. Поэтому стабильность цен во многом определяется разработанностью централизованной политики заработной платы, ее последовательной реализацией при условии строгого соблюдения дисциплины в данной сфере. Общий вывод из этого раздела книги: соотношение спроса на труд и его предложения влияет на уровень заработной

платы, но это лишь один из определяющих факторов. Политика заработной платы может способствовать сокращению дефицита трудовых ресурсов, но не в состоянии полностью устранить его. Главные причины такого дефицита — постоянная погоня за увеличением объемов производства, наталкивающаяся на ограниченность ресурсов, в том числе трудовых.

Роль денег. Нежесткость бюджетного ограничения социалистического предприятия рассматривается в книге в качества основного фактора, определяющего роль денег в хозяйственных процессах, возможности монетарной политики государства. Деньги активны, если поведение хозяйственной организации зависит от их количества, которым она располагает. Но тогда степень жесткости бюджетного ограничения и степень активности денег — это просто разные стороны одного и того же явления. Если ограничение жесткое, левая его часть (спрос на деньги) должна приспосабливаться к правой (определенная сумма денег). Иначе деньги будут выполнять пассивную роль. В экономической системе, где рост производства ограничивается не спросом, а ресурсами, количество денег у производителя не является эффективным ограничением этого роста. Производитель принимает хозяйственные решения независимо от этого количества. Более того, его действия обусловливают соответствующий спрос на деньги, а их количество пассивно приспосабливается к нему.

Эти положения Я. Корнаи иллюстрирует на примере организации финансов социалистических предприятий и отраслей. Даже во внутреннем денежном обращении выделяются разные виды денег, которые взаимно не конвертируемы. Так, строго целевое назначение имеют деньги для выплаты заработной платы, финансирования капиталовложений и текущей деятельности предприятий. Часть оборотных средств формируется за счет кредитных источников, значит в основной деятельности предприятия нет полного самофинансирования.

Система краткосрочного банковского кредитования — также нежесткая, общая сумма кредита не лимитирована, практически предприятие кредитуется в меру его потребностей. И хотя спрос на кредит у предприятия — величина конечная, она не регулируется уровнем процентной ставки. Возможный рост платежей процентов за кредит не беспокоит предприятие, его рано или поздно удается переложить на покупателей или государство. Таким образом, процент как цена кредита — неэффективная цена, спрос на кредит нечувствителен к ее изменениям. Наличие ресурсов и желание предприятия использо-

вать их — достаточное обоснование заявок на кредит, которые, как правило, удовлетворяются. Возможно взаимное кредитование предприятий, они могут привлекать средства своих поставщиков и покупателей в свой оборот (кредиторская задолженность и т. д.).

Крайне мягким является бюджетное ограничение на капитальные вложения. Как уже отмечалось, за счет собственных средств покрывается небольшая их часть. При этом заявка на капитальные вложения лишь внешне выступает как просьба о выделении соответствующей денежной суммы, на самом деле за вуалью денег скрывается просьба разрешить начать строительство. Главное — начать, потом так или иначе оно будет профинансировано. По мнению Корнаи, практически исключены случаи прекращения строительства из-за отсутствия денежных средств. Отсюда вывод: в данной сфере роль денег еще более пассивна. Конечно, не исключено осуществление неудачных проектов, но это не влечет за собой финансовую катастрофу, в конечном счете оправдывается любое капиталовложение. Поэтому количество денег, которым располагает инвестор, практически не служит реальным ограничением к расширению производства. Таким ограничением, как уже говорилось, является только наличие ресурсов.

Не существует прямой связи между накопленными в предыдущем периоде денежными средствами и капиталовложениями настоящего периода. Инвестиционные намерения и их осуществление имеют собственные законы, независимые от накопленных ранее средств. Разумеется, денежная масса в обращении увеличивается или уменьшается в связи с изменением объема капиталовложений, но она пассивно отражает их динамику. Нет также зависимости между размерами вкладов населения в кредитные учреждения и объемами потребительского кредита. Все это объясняет, по мнению Я. Корнаи, недостаточно активную роль денег и соответственно монетарной политики государства в экономике, развитие которой ограничено лишь наличием ресурсов.

Сфера личного потребления. Детально проанализирована в монографии и сфера личного потребления, в терминологии автора — «экономика домашнего хозяйства». Рассмотрены ее особенности и отличие от производства продукции производственно-технического назначения. Прежде всего бюджетное ограничение индивидуального потребителя — жесткое, поэтому деньги и денежные отношения играют здесь активную роль. В частности, потребитель чувствителен к изменениям розничных цен, но его реакция зависит

от конкретного соотношения различных форм распределения благ. В социалистическом обществе значительна доля благ, распределяемых бесплатно или по символической цене. В этой сфере потребитель менее всего реагирует на изменение цен. Если объем потребительских благ недостаточен для насыщения той или иной потребности (а это типичное положение), то отсутствие «эффективной» (регулирующей объем потребления) цены неизбежно ведет к дефициту. Последний, конечно, может возникнуть и при «эффективной» цене, но без нее дефицит намного больше. Поэтому в условиях ненасыщенного спроса возникает проблема целесообразности бесплатного распределения потребительских благ. Во всяком случае мы вынуждены смириться с тем, что дефицит этих благ — это цена, которую общество платит за такое распределение.

Я. Корнаи различает три основных формы распределения предметов личного потребления: «аукцион» (рынок), рационирование и очереди. Ни одна из них не играет исключительной роли, они обычно комбинируются. Автор формулирует общие тенденции:

- чем менее чувствительны производитель и потребитель к изменениям цен, тем слабее роль рыночного распределения;
- с повышением дефицитности распределяемых благ все бо́льшее значение приобретают внерыночные, внеценовые методы;
- чем значительнее роль государства в экономике, тем значимее административные методы распределения.

Я. Корнаи проводит мысль, перекликающуюся с первой частью книги: вопреки укоренившимся представлениям, кроме прямых централизованных методов и децентрализованного рыночного регулирования, существует децентрализованное количественное («вегетативное») регулирование хозяйственных процессов, в том числе распределение потребительских благ. Значение «вегетативного» регулирования в социалистической экономике велико. В монографии подробно анализируются критерии рационирования при распределении потребительских благ, разные формы очередей.

Независимо от конкретных форм распределения потребительских благ, точнее, того или иного их сочетания, утверждает Я. Корнаи, хронический дефицит этих благ в экономике, развитие которой ограничено наличием ресурсов, является фактом. Существуют два пути его сокращения. Первый — лучшая организация информационного и другого обслуживания покупателей, уменьшение «трений», неизбежных в хозяйственных процессах, в том числе в распределении. Второй путь — повышение розничных цен, огра-

ничивающее спрос. Однако автор предостерегает от преувеличения возможностей второго способа. Он эффективен в абстрактной модели конкурентного равновесия Вальраса, но далеко не всегда — в реальной экономической системе.

Реакции потребителей на рост цен недостаточно для устранения дефицита потребительских благ, если при этом неэластичны спрос и предложение государственного сектора по отношению к этим ценам. Большинство благ имеет конкурирующие сферы использования, особенно средства производства, которые применяются для выпуска и средств производства, и предметов потребления. В этих условиях сокращение спроса индивидуальных потребителей в связи с повышением цен вполне может компенсироваться почти ненасыщаемым спросом предприятий. В итоге интенсивность дефицита остается прежней. Нельзя забывать, что бюджетное ограничение жесткое лишь для населения, но не для предприятий. Вывод: повышение уровня розничных цен не связано автоматически с сокращением дефицита на рынке потребительских товаров. Государственный сектор, нечувствительный к изменениям цен, способен «перекачивать» в свою пользу дополнительные количества этих благ. Противостоять этой тенденции можно лишь с помощью административных мер.

Анализ сферы личного потребления завершают две гипотезы. **Первая** — в социалистической экономике реальное потребление населения длительное время неуклонно и существенно растет, но такому росту сопутствует хронический дефицит в некоторых сферах потребления. Автор четко разграничивает вопросы: каков объем фактического потребления, получает ли потребитель за свои деньги то, что хочет, как легко он получает это? Дефицит потребительских благ — не результат экономической отсталости системы (во многих странах он ощущается одновременно с весьма высоким уровнем личного потребления). Поэтому Я. Корнаи считает плодотворной категорию «качества жизни», которая подчеркивает важность изучения не только объема потребления, но и других факторов, определяющих это качество. Издержки общества, вызываемые дефицитом предметов потребления, значительны — это сокращение свободного времени трудящихся, вынужденное рационирование, постоянная неудовлетворенность покупателей не только нехваткой товаров и услуг, но и невнимательным отношением к себе продавцов, иными словами, все негативные стороны так называемого «рынка производителя».

Вторая гипотеза — неизбежно образование дефицита при административном (бесплатном

или по номинальной цене) распределении благ, потребность в которых в принципе невозможно насытить. Одновременно по некоторым рационируемым благам, имеющим предел насыщения, при данном способе распределения вполне реально в обозримой перспективе практически полное устранение дефицита. Хронический дефицит возникает и в той сфере рыночного распределения потребительских благ, где объем потребления регулируется с помощью «эффективных» цен. Здесь он появляется в результате перекачки ресурсов из личного потребления в производство средств производства. Я. Корнаи подробно анализирует это перераспределение, описывает графическую двухсекторную модель экономики «подсоса», имитирующую взаимодействие двух подразделений общественного производства, и механизм воспроизводства дефицита производственных ресурсов и потребительских благ. Модель опирается на сформулированные ранее теоретические предпосылки («погоня за количеством», «инвестиционный голод» и др.) и венчает авторскую концепцию хозяйственного механизма «дефицитной экономики».

В заключение монографии Я. Корнаи пишет о причинно-следственной зависимости хронического дефицита, экономической политики, ориентированной на максимальные темпы роста производства, и хозяйственного механизма, опирающегося на высокоцентрализованное управление, его многоуровневую иерархическую структуру, административное рационирование и подчиненную роль товарно-денежных отношений. Какие из этих явлений первичны, а какие — производны? В предыдущих своих работах Я. Корнаи считал определяющими первые два. Теперь он склоняется к мнению, что главной причиной дефицита являются существующий хозяйственный механизм, «институциональные условия и обусловливаемые ими поведенческие характеристики». Экономическая политика способна усилить или ослабить эффект других факторов. Особенно велики ее возможности в перераспределении бремени дефицита между сферами экономической жизни.

●

Рамки журнальной статьи позволили нам дать лишь схематический обзор основных идей книги Я. Корнаи. Знакомый с другими его трудами читатель заметит, что она как бы подводит итог многолетним исследованиям венгерского экономиста по вопросам закономерностей функционирования социалистической экономики.

При всех возможных возражениях нельзя не признать по крайней мере два очевидных

достоинства книги. Во-первых, она содержит системное исследование хозяйственного механизма социалистического общества, доведенное до теоретических обобщений. Во-вторых, в ней дается основательная критика немарксистских теорий экономических систем, в том числе современных теорий «неравновесия». Монография потребовала от автора разработки принципиально нового понятийного аппарата, новых методов исследования хозяйственных процессов. По нашему мнению, они могут быть плодотворны при изучении закономерностей развития как социалистической, так и капиталистической системы хозяйства. Книга Я. Корнаи дает серьезный импульс для подобных исследований, веские основания для пересмотра многих сложившихся в этой области представлений.

Хотя автор и оговаривает, что обобщает опыт лишь европейских социалистических стран, представляется вполне оправданным распространение большинства его выводов на советский хозяйственный механизм. Нам интересны особенности метода Я. Корнаи, умело сочетающего собственно экономический анализ с социологическим обоснованием мотивации участвующих в хозяйственных процессах лиц и коллективов — таких работ в отечественной литературе крайне мало. Остается пожелать, чтобы книга была переведена и издана в нашей стране.

ИЗ НАУЧНЫХ ТРУДОВ Р. Г. КАРАГЕДОВА:

Прибыль в системе экономических категорий социализма. М., «Мысль», 1964.

Экономическое содержание прибыли социалистического предприятия. Ереван, изд-во АН Армянской ССР, 1965.

Рентабельность и экономический оптимум (критический обзор немарксистской литературы). Новосибирск, «Наука», 1970.

Рентабельность и эффективность социалистического предприятия. Новосибирск, «Наука», 1971.

Хозрасчет, эффективность и прибыль (очерки теории). Новосибирск, «Наука», 1979.

Статьи, опубликованные в «ЭКО»:

Реформа глазами директора.— 1970, № 1.

Хозрасчет: проблемы и суждения.— 1978, № 2.

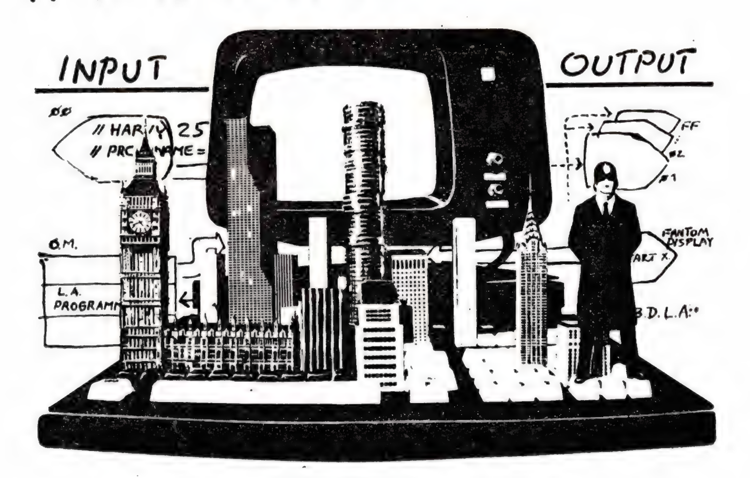
Об организационной структуре управления промышленностью.— 1983, № 8.

Первые итоги, проблемы, перспективы.— 1985, № 5.

См. также материалы Клуба директоров «ЭКО», постоянным участником которого он был.



ДЖОН МАКНИЛ



КОНСУЛЬТАНТ

4

Джек Кеннеди миновал здание «Бэнк оф Ингленд» и заглянул в путеводитель «Лондон: от А до Я». Цель своего путешествия он обнаружил недалеко от Лотбьюри. Оффис фирмы «Л. Н. Левен» — современное административное здание, облицованное мрамором и сверкающее большими окнами,— занимало конец небольшого тупичка. Здесь оно выглядело чужеродно, зажатое среди старых домов, когда-то, наверное, принадлежавших состоятельным купцам.

Снаружи оффис не казался большим, но, когда Кеннеди вошел, это ощущение сразу развеялось. Холл — сплошной мрамор и кожа, все вокруг как бы сияло блеском денег, блеском ослепляющим, но холодным.

Кеннеди попросил вызвать Поля Изакса. Швейцар в ливрее лишь молча кивнул на большое кожаное кресло и снял трубку внутреннего телефона, бросив неодобрительный взгляд на потертые джинсы и расстегнутый ворот рубашки Кеннеди.

* Продолжение. Начало см. в № 10—11, 1985.

Скоро появился Изакс и, обрадованно пожав руку Кеннеди, повел его наверх.

— Ты все такой же, Джек,— посетовал он.— Твой визит будет стоить мне как минимум двух лет карьеры. Неужели нельзя было одеться поприличней?! Я вот посчитал, что каждый фунт, вложенный мною в гардероб, приносит мне десять фунтов заработка.

Похоже, что он не шутил. Кеннеди еще никогда не видел Поля столь тщательно одетым. Изакс полностью соответствовал бы образу преуспевающего банкира, если бы не его крайне несолидная физиономия и чрезмерная живость движений.

Они вошли в большой зал, который напоминал скорее дворец аристократа, чем служебное помещение банка. Изакс по-хозяйски развалился в глубоком кожаном кресле и жестом руки пригласил Кеннеди расположиться в таком же.

— Фантастика,— озираясь, восхищенно протянул Кеннеди.

— Надеюсь, ты догадываешься, что это пока еще не моя личная канцелярия.— В голосе Изакса чувствовалась слабая нотка горечи.— Луи Левен называет это салоном. Здесь проходят встречи с нашими лучшими клиентами.

— Вообще-то,— протянул Кеннеди,— если оценивать человека по тому, в какие комнаты ему можно забегать...

— Да брось ты, Джек,— отмахнулся Изакс.— Наверху мне полагается четверть мини-кабинета, и там меня немилосердно муштруют, чтобы я, как здесь говорят, научился понимать ситуацию. Не думай, что здесь можно прохлаждаться.

— Правда,— продолжал Изакс, достав сигарету из серебряного портсигара и угостив Кеннеди,— платят мне здесь в два раза больше, чем у «Шелла».

— Повезло тебе.

— Для этого счастья недостаточно. Я просто очень тщательно выбрал тестя. Он хороший приятель Луи Левена...

Сбив пепел с сигареты в серебряную пепельницу, Изакс наконец протянул Кеннеди обещанное досье, надев на себя серьезную мину.

— Вот то, что ты хотел, Джек. Было бы отлично еще поболтать с тобой чуток, но мне нельзя задерживаться. Дела...

Кеннеди начал листать досье, пробегая ошеломленным взглядом заглавия разделов, таблицы, графики.

— Этот доклад потребовал немало труда,— пояснил Изакс, явно польщенный реакцией Кеннеди.— Ты найдешь, здесь все, что тебе может понадобиться знать об «Уотермане». Конечно, здесь нет никаких тайн, но зато есть масса сведений, которые бы ты нигде в другом месте не добыл. Нам помогает испытанный метод УКЗ...

— Какой, какой метод?— не понял Кеннеди.

— Ухо к земле,— хохотнул Изакс.

— И это все сделал ты, Поль?— недоверчиво спросил Кеннеди.

— Как тебе сказать, не все, конечно,— уклончиво ответил Изакс. Он украдкой взглянул на часы, а потом на дверь зала, как будто ожидая кого-то.

— Я даже не знаю, что тут сказать,— Кеннеди поглубже уселся в кресло и почесал в затылке.— Я думал, что мы просто обсудим мое дело и ничего больше. Такого... я не ожидал.

Изакс пренебрежительно махнул рукой.

— Скажи мне только, Джек, почему тебя так интересует «Уотерман», и мы будем квиты.

— Именно этого я и не могу сделать, Поль,— виновато улыбнулся Кеннеди.

— Услуга за услугу, Джек. Сам понимаешь, задаром и курица не несется,— нахмурился Изакс и протянул руку за досье.

— Тебе это совсем не интересно,— поспешно сказал Кеннеди.— Так, чисто программистская работа...

— Расскажи кому другому!

— Здесь нет никаких высоких финансовых материй. Поль, ей-богу,— предпринял последнюю попытку обороны Кеннеди.

Изакс триумфально засмеялся.

— И именно поэтому ты начал просить меня собрать новейшие финансовые данные об «Уотермане» и сплетни, которые по его поводу ходят в Сити, не так ли?

Ответить Кеннеди было нечего, и он обреченно замолк. Изакс тоже сидел молча, многозначительно постукивая пальцами по обложке досье и ежеминутно поглядывая на двери.

— Ну хорошо,— сдался наконец Кеннеди и рассказал , какая ревизия намечается у «Уотермана» и какое задание ему дал в этой связи Вебб.— Сам понимаешь, это не мой конек. Поэтому я тебе и позвонил.

Изакс попытался сориентироваться.

— Послушай, Джек, я знаю, что такое обычная финансовая ревизия, но, черт возьми, как может выглядеть ревизия вычислительной системы?

— По-моему, это обычный контроль ее работы.

— Но зачем, Джек? Что там случилось?— Глаза у Изакса заблестели.— Что-то случилось с «БАНКНЕТом»?

— Это нам неизвестно. Может быть, и ничего, а может, они там почуяли какие-то махинации. Весь смысл этой ревизии и заключается в том, чтобы проверить, все ли у них в порядке.

— Махинации с «БАНКНЕТом»! Вот это была бы сенсация! — Эта мысль совершенно выбила Изакса из равновесия.— Представь себе — компьютерное жульничество, и где — у «Уотермана»!

— Оставь это при себе,— перепугался Кеннеди.— Я тебя очень прошу.

— Ну, конечно, Джек. Можешь мне верить.

— Это тоже услуга за услугу. Поль. Если бы...

— Я тебе даю слово, так что можешь не бояться.

Изакс вернул досье Кеннеди, но тот не успел еще взять его в руки, как дверь зала распахнулась. Вошедшему было, наверное, лет тридцать, и одет он был еще элегантнее, чем Изакс, хотя это и трудно представить. Впечатление еще усиливалось ростом — на глаз в нем было около двух метров. На минуту он задержался в дверях и оглядел Кеннеди.

Изакс вскочил с кресла и представил их друг другу.

— Джек Кеннеди, Клайв Гринтросс.

— Клайв,— пояснил он,— наш постоянный эксперт по делам «Уотермана». Это досье в основном его работа.

Кеннеди начал уже жалеть, что он вообще вспомнил о Поле Изаксе. Под взглядом Гринтросса он внезапно почувствовал себя как подследственный. Это было довольно неприятное ощущение.

Но если уж вам нужен какой-то простой измеритель, то больше всего филиалов у «Мидлэнд Бэнк», а ему лишь немного уступает «Нэшинэл Уэстминстер». В сумме эти банки имеют по всей Англии три с половиной тысячи филиалов. «Уотерман», у которого только тысяча двести шестьдесят филиалов, в этом отношении сильно им уступает. На мой взгляд, однако, более интересен критерий прибыли. Эти цифры я собрал в таблицу в самом начале досье, и вам стоит с ними ознакомиться в первую очередь. Вы позволите?

Он протянул руку, и Кеннеди передал ему досье. Грингросс с явным удовольствием стал вновь просматривать плод своих трудов.

— Здесь остались прибыли будущего года,— прервал молчание Изакс.

— Будущего года?— не понял Кеннеди.

— Мне надо было тебя заранее предупредить, Джек,— продолжал Изакс, краснея все больше.— С этим досье тебе надо обращаться очень осторожно. Эти экстраполированные прибыли — наша секретная информация. И ценятся они на вес золота.

Но Грингросс уже сложил страницу и аккуратно оторвал крайний столбик чисел.

— Как вам этого не жаль?— Спросил Кеннеди, когда смятый кусочек бумаги исчез в кармане Грингросса.— А я так всегда мечтал выведать какие-нибудь настоящие тайны Сити.

Грингросс вырвал из досье еще несколько страниц.

— Это некоторые мои личные соображения, которые я бы предпочел оставить при себе.

Он усмехнулся, увидев реакцию Кеннеди.

— Послушайте, я вам скажу самое главное, что вам надо знать для ваших целей. В последнем финансовом году прибыли «Уотермана» впервые превысили сто мегов. По отношению к масштабам их финансовых операций это совершенно потрясающий результат.

— Мегов?

— Мегом мы называем миллион фунтов стерлингов,— пояснил Изакс.

— Кроме того, из этого досье вы узнаете, что по прибыли они обогнали даже «Ллойда», а у «Ллойда» в два раза больше филиалов.

Последние слова Грингросс произнес с искренним восхищением, благоговейно понизив голос до шепота.

— Это звучит неплохо,— признал Кеннеди.

— И это действительно прекрасный результат, если учесть к тому же, каким неблагоприятным был прошлый год для всего банковского мира. Когда конъюнктура ни к черту, теряют все, не так ли? Я сам, например, определяю понятие абсолютно благоприятной конъюнктуры, как период без единого банкротства. Но такого не бывает. А реально способность управлять предприятием и вообще жизнеспособность самого предприятия проверяются во времена экономического хаоса, например как в 1974 году. И в это время «Уотерман» показал, из какого теста вылеплены его руководители. Большинству остальных банков в тот период повезло куда меньше.

Грингросс подал Кеннеди руку, его рукопожатие было очень крепким.

— Это ваше письмо от «Уотермана», господин Кеннеди, оно у вас с собой?

— Это только краткая записка...

Рука Грингросса повисла в воздухе.

— Да, она у меня с собой,— обреченно признался Кеннеди.

— Я хотел бы на него взглянуть.

Это прозвучало как приказ.

Кеннеди достал фотокопию письма, и Грингросс быстро его прочел.

— Как всегда, осторожны, словно ящерицы,— хмыкнул он.— Вы не будете возражать, если я сниму копию? Это будет сделано моментально.

— У меня есть еще одна копия, так что эту можете оставить себе.

— Вы понимаете, надеюсь, что значит эта ревизия? Какое огромное значение она могла бы иметь?

— Не совсем,— честно признался Кеннеди.

— Честно говоря, и я не вполне,— подхватил Изакс.

Грингросс поплотнее уселся в кресло, видимо решив прочитать своим юным собеседникам краткую лекцию.

Я могу вашему приятелю, Поль, посвятить десять минут, не больше. У меня назначена встреча с клиентом.

Он повернулся к Кеннеди.

— Что вы вообще знаете о банках и банковском деле?

— Не очень много,— честно признался Джек.

— Но вы хотя бы знаете, что «Уотерман» сейчас один из лидеров в банковском мире страны? Об этом же трубят все газеты...

— В финансовых рубриках, наверное?

— Естественно.

— Я в них и не заглядываю.

Грингросс снял очки в массивной роговой оправе и начал их тщательно протирать, явно прикидывая, как же ему начать просвещение столь малограмотного субъекта. Наконец он заговорил.

— Прежде всего я хотел бы, чтобы вы уяснили два основных момента. Во-первых, к вам обратился своего рода «роллс-ройс» между британскими клиринговыми банками. «Уотерман», правда, не самый крупный банк, но тем не менее принадлежит к самой верхушке пирамиды. Во-вторых, вся банковская деятельность сейчас вступила в такую стадию развития, что многие банки, в том числе и «Уотерман», оказались на перепутье: они могут либо существенно разрастись в прежнем направлении, либо полностью поменять характер своих операций, например начать оказывать какой-нибудь совершенно новый тип банковских услуг. Короче говоря, «Уотерман» скоро будет решать, чем они хотят стать в будущем. Это будет непростой выбор. Поэтому мы тут все следим за ними с беспокойством.

— Можно я вас прерву на минутку?— спросил Кеннеди. Мне приказали выяснить, насколько этот банк велик по сравнению с остальными, а этого я еще не узнал.

— Насколько он велик?— Грингросс небрежно махнул рукой.— Обычно меня совсем не волнуют относительные величины. Они вам на самом деле не скажут о фирме того, что вы хотите знать.

— Кажется, это было связано с какими-то валютными проблемами? — спросил Изакс. — Тогда мы с Джеком еще были в Кембридже.

— Вот именно. Наступил нефтяной кризис и сразу все валютные курсы поменялись. Как вы, возможно, знаете, господин Кеннеди, банки постоянно спекулируют валютой, опираясь на собственные прогнозы курсов. И если вдруг курсы начинают плясать так, как вы и предположить не могли, расплачиваться вам за это приходится весьма кругленькой суммой. В 1974 году пострадали так многие банки. Западногерманский «Херстатт Банк» это вообще привело к банкротству. А в Лугано «Ллойдс Интернационал» потерял из-за своего директора по валютным операциям ни много ни мало тридцать три мега!

— Я думал, что это было мошенничество, — удивился Изакс.

— Нет, это была просто чрезмерная непредусмотрительность.

— Мне трудно представить себе непредусмотрительность ценою в столько миллионов фунтов, — сказал Кеннеди.

Гринросс одарил его ослепительной улыбкой.

— Мне тоже. Тем большим контрастом выглядело то, в каком железном кулаке держал в это время свои валютные операции «Уотерман». Они, пожалуй, первыми в Европе начали вести все валютные операции с помощью компьютера. Это обеспечивает им, как они сами утверждают, такие условия работы, в которых рядовые сотрудники могут спокойно заниматься своим непосредственным делом, а не лезть в процесс принятия ответственных решений. И тут я им верю.

— А мне их даже немного жаль, этих рядовых сотрудников, — вздохнул Кеннеди с притворной грустью.

— И мне, — вполне искренне согласился с ним Изакс. — Не могу понять, почему риск и потери — это игрушки только для директоров!

Гринросс снова взглянул на свои золотые часы.

— Еще пару слов о компьютерах, и я побегу.

— Это излишне, — сказал Кеннеди. — Мне приказано не заниматься этой темой и собирать информацию только по чисто финансовым проблемам.

— В таком случае вы получили неверные инструкции. Хотите я вам это докажу?

— Попробуйте...

— Дело в том, что у «Уотермана» просто невозможно отделить то, что вы называете «чисто финансовые проблемы», от компьютеров...

Гринросс вернул досье Кеннеди и продолжал.

— Вице-директором, ответственным за компьютеры, у них является Дэвид Клемент. В приложении к досье дана стенограмма его выступления прошлой весной. Это было весьма импозантное мероприятие, господин Кеннеди, тот банкет. Сливки международного банковского мира, в «Гюльхолле» столы сервированы лучшим серебром, роскошные туалеты дам... приятно вспомнить.

— Да, я уже нашел, — поддакнул Кеннеди, перелистав досье.

— Не возражаете, если я перескажу его речь своими словами? Так вот, Климент утверждал, что *его* компьютеры — кстати, он всегда говорит о них, как о *своих* компьютерах, — выполняют больше, чем свою обычную функцию. На них опирается вся долгосрочная

стратегия развития банка. В одном месте он даже называет «Уотерман» электронным банком. «Уотерман» был основан еще в восемнадцатом веке, когда, как пошутил Клемент, для электронной революции еще было немножко рановато. Он чрезвычайно сожалеет по этому поводу, поскольку его банку пришлось столько лет тихо прозябать, ожидая, когда же наконец кто-нибудь придумает перфокарту. Можете представить, как там все заливались...

— Он что, у «Уотермана» главный шутник по совместительству?— сказал Изакс.

— После сытного ужина, Поль, такой стиль выступления всегда имеет наибольший успех. Во всяком случае, Луи Левен меня учил, что в подобной обстановке такие анекдоты — это тайные истины, которым удается проникнуть в сознание публики только под маской.

С самого начала компьютерной эры «Уотерман» начал покупать самую современную вычислительную технику. И, судя по всему, они выжали из этой техники все возможное. Они переложили на ЭВМ ведение счетов всех клиентов, валютные операции, создали кредитную службу «КЕЙНОТ» с опознавательными карточками... все, что вам только придет в голову, все у них компьютеризовано. Но если бы вы просто включили в этот перечень и «БАНКНЕТ», то вы бы принизили его истинное значение. «БАНКНЕТ»— это совсем особое дело, это именно тот ракетоноситель, который возносит их акции все выше и выше. Во всяком случае, такова моя теория. Как ни странно, пока она полностью оправдывается.

Он встал и тщательно застегнул свой твидовый пиджак.

— Многие люди в Сити значительную часть успехов «Уотермана» связывают именно с «БАНКНЕТом». Сами по себе компьютеры в Великобритании считаются не бог весть каким бизнесом. Но как электронное оружие финансовой экспансии они просто фантастика. Поэтому я и утверждаю, что «Уотерман» создал «БАНКНЕТ» не для того, чтобы просто подсчитывать сальдо.

И, церемонно поклонившись, Гринтросс двинулся к дверям.

— Ну, а разные сплетни?— окликнул его Изакс.— Ты мог бы о них хотя бы упомянуть!

— Сплетни? — оживился Кеннеди. Он даже встал, чтобы подчеркнуть свой интерес.

— Всегда есть какие-нибудь сплетни,— сказал Гринтросс философски.— Сейчас, например, начались разговоры о том, что «Уотерман» пошел на слияние и его должен поглотить один из трех крупнейших клиринговых банков. Однако я не удивлюсь, если все произойдет наоборот и «Уотерман» сам скушает более крупного соперника. По капиталам у них на это хватит силы. И это была бы лихая гусарская операция! Мне действительно пора. А за это,— он помахал копией письма,— еще раз спасибо.

— Еще один вопрос,— не отставал от него Кеннеди.— Вы мне еще не объяснили, почему эта ревизия имеет такое большое значение?

— Могла бы иметь большое значение,— с нажимом в голосе сказал Гринтросс и наградил Кеннеди еще более сильным рукопожатием, чем при знакомстве. Если бы вы у них что-нибудь раскопали и если бы это просочилось наружу, у «Уотермана», мягко говоря, началась бы сильная мигрень. Достаточно хотя бы чуть-чуть подорвать репутацию их автоматизированной системы, и я могу

спорить с вами сто к одному, что это надолго понизит курс их акций. Репутация — вещь довольно хрупкая и в лучшие времена. А уж сейчас...

И он сделал рукой движение, как будто раздавливая хрупкую скорлупу воображаемого яйца.

— Неужели это столь важно?— недоверчиво переспросил Кеннеди.

— Это могло бы стать причиной различия между понятиями «поглотить» и «быть поглощенным». Ясно, юноша?

И, еще раз кивнув, Грингросс вышел.

— Еще раз спасибо тебе за помощь, Поль.

— Не о чем говорить. Дело обоюдно выгодное. Клайв наверняка сумеет что-нибудь вычитать между строк, он догадается, что должна значить такая ревизия. И мне лично это тоже зачтется...

— Я не хотел об этом говорить в присутствии Грингросса, но, вообще-то, ты мне обещал, что это дело останется только между нами...

Упрек был высказан миролюбивым тоном.

— Да выбрось ты это из головы, Джек! Мы уже давно следим за «Уотерманом». Ситуация там все время меняется. Клайв готовит аналитические материалы уже много месяцев. Он ожидает, что там вот-вот что-то произойдет, и хочет быть готовым. Некоторые крупные инвестиционные фирмы будут нам весьма благодарны за квалифицированную консультацию в такой момент...

— Минуточку! — Кеннеди даже замер, не донеся руки до перил лестницы.— Ты же мне сказал, что это досье было подготовлено специально для меня!

— В жизни я не говорил ничего подобного! Напротив, мне пришлось долго уговаривать Клайва, чтобы тебе дали одну копию...

Кеннеди вдруг охватил гнев, скорее на себя, чем на своего приятеля. Как же он это сразу не понял! Эти вырванные страницы!

— Копию ты получил, чего же теперь огорчаться,— холодно сказал ему Изакс.

У Кеннеди даже язык отнялся.

— Если из ствола достопочтенного «Уотермана» высунет головку какой-нибудь червоточец, дашь мне знать? Услуга за услугу...

— Ты, жулик паршивый!

— Кто выдержит, тот выживет, Джек,— парировал Изакс.— Так-то, парень, здесь все играют в одну игру — на выживание...

5

Сюзен Фолкнер положила Веббу на стол маленький кожаный футляр и застыла на месте, ожидая, что он скажет.

— Он дорогой?— поинтересовался Вебб, взвешивая футляр в руке.— Похоже на то...

— В магазине, где я его купила, мне сказали, что эта цена совсем невысока, если учесть, что мы за эти деньги получаем. Но лично мне сто десять фунтов стерлингов кажутся весьма круглой суммой...

— Черт возьми! — Вебб, который уже начал расстегивать молнию на футляре, даже замер.— Эта игрушка съела почти все мои средства на текущие расходы за месяц!



6 ЭиОПП № 12, 1987 г.

Еще раз качнув головой, Вебб расстегнул наконец футляр и достал из него миниатюрный цейссовский бинокль, размером с театральный.

— Восьми-двадцатикратное увеличение,— вслух прочел он надпись на бинокле.— Это очень хорошо. И притом он совсем маленький, Сью, совсем незаметный.

Он нацелил бинокль на противоположную сторону площади, с удовольствием ощутив, как бинокль удобно лежит в руке, как он хорошо уравновешен, как туго проворачивается ручка наводки на резкость, отрегулированная еще на заводе. Изображение было ясным и отчетливым, оно казалось даже более объемным, чем виделось простым глазом.

— Отличная вещь,— наконец решил он и осторожно спрятал бинокль в футляр.

— Скажи теперь, пожалуйста, Джеку, чтобы он зашел ко мне. Парню наверняка не терпится похвастаться своими успехами,— сказал он, пряча бинокль в ящик стола.

— Ты сам сейчас похож на мальчишку с новой игрушкой,— усмехнулась Сюзен, не проявляя ни малейшего желания покинуть кабинет.

— Довольно оригинальная игрушка, согласился с ней Вебб.— И как это я до сих пор ухитрялся заниматься своими делами без столь важного инструмента?

Ему явно доставляло удовольствие поддразнивать Сью, играя на ее любопытстве.

— Ты же мне даже не сказал, зачем тебе это нужно,— сказала Сюзен, состроив кислую мину.— Ты что, собираешься за кем-то следить?

Вебб изобразил оскорбленную невинность.

— Бога ради, разве на меня это похоже?! — Тут он вдруг усмехнулся и добавил: Пожалуй, это можно было бы квалифицировать как исследование рынка...

Сюзен уже достаточно давно работала с Веббом, чтобы уяснить — о смысле его шуточек лучше не спрашивать.

Вебб захлопнул досье на «Уотермана» и долго смотрел на Кеннеди, ничем не выдавая, что он думает по его поводу.

— Мой преподаватель был одним из самых ленивых людей в Оксфорде,— начал Вебб издалека.— Но притом он был одним и из самых удачливых. Так вот, если хотите, я могу вам рассказать его теорию о смысле университетского образования. Рассказать?

Кеннеди был несколько сбит с толку таким вступлением, но, безо всякого, впрочем, вдохновения, сказал, что выслушает с удовольствием.

— Он всегда говорил нам, что научить человека мыслить и искать решение — дело нехитрое. Университет же, по его теории, должен научить студентов так умело искать готовые решения, чтобы человеку вообще не надо было думать.

— Это относится и к Кембриджу,— подтвердил Кеннеди.

Вебб нежно погладил ладонью досье.

— Судя по этому, вы там времени зря не теряли...

— Я кончил одним из первых, если вас это интересует,— подтвердил Кеннеди, поняв, наконец, откуда дует ветер. Его лицо осветилось блаженной улыбкой.

— Между нами говоря,— продолжал Вебб, тоже уже не сдерживая улыбки,— это настоящая сенсация. Это значительно больше того, на что я мог надеяться!

— Как видите, и двадцатилетние банковские эксперты кое на что могут пригодиться,— не сдержался Кеннеди.

— Беру свои слова назад,— сказал Вебб, не скрывая восхищения.— И я хотел бы, Джек, чтобы вы присутствовали при моем докладе у «Уотермана». Это ясно.

— Я был бы рад.

— Я буду чувствовать себя куда увереннее, если там со мной будет специалист по финансам,— дружелюбно усмехнулся Вебб.

— Вы думаете, что наши дела пойдут теперь лучше, Крис?

— Вовсе нет! — Настроение Вебба сразу испортилось.— Вы-то уже свое дело сделали. Я же взялся разузнать кое-что о мерах по обеспечению безопасности «БАНКНЕТа». И выяснить мне удалось только то, что эти меры достаточно надежны, чтобы закрыть мне все пути к системе! Харрингтон воздвиг такие бастионы, что ни штурм, ни подкоп не принесли мне удачи...

Зазвонил телефон, но Вебб его игнорировал.

Собственно, защита нашего предложения меня не волнует. Я уже знаю, как мы туда пойдем. Но у меня еще нет ни строчки самой нашей заявки, а время уходит...

Телефон зазвонил вновь.

— Моя работа над данной проблемой сегодня кончается,— напомнил Веббу Кеннеди.

— Да, к сожалению,— согласился Вебб.

В дверях появилась Сюзен.

— Звонит Андриан Росс,— сказала она,— а я не знаю, хотите ли вы с ним говорить?

— Через вашу секретаршу и не пробиться, пожаловался Росс Веббу.

— А я уже и надеяться перестал на вашу помощь, Адриан,— вместо приветствия ответил Вебб.

— Серьезно?— охотника за талантами этот ответ явно не удовлетворил.— А я ради вас надрываюсь, Кристофер. Я нашел для вас такой лакомый кусочек, что вы просто облизнетесь...

— Кого-то от «Уотермана»?

— Вот именно. Вы же именно этого хотели, не так ли?

На Вебба это явно произвело впечатление.

— Послушайте, Адриан, а ходить по водам аки по суху вы не пробовали? Мне кажется, что у вас выйдет...

— Мне тоже так кажется, если только мне за это предложат достаточно круглый гонорар...

— Это какой-нибудь ведущий специалист?

— Вот именно — их главный системный аналитик из Манчестера. Зовут его Стефен Эллиот.

— Откуда он, вы сказали?

— Манчестер. Вычислительный центр в Манчестере — ВЦМ.

Вебб прикрыл ладонью микрофон телефонной трубки и триумфально показал Кеннеди оттопыренный большой палец.

— Мы прорвали первый пояс обороны, Джек!

— Он хочет оттуда уйти,— продолжал Росс.— Но чтобы это желание перешло в действие, вам придется хорошо смазать трассу

его перемещения. «Уотерман» ему платит семь с половиной тысяч фунтов стерлингов в год. Чтобы переманить его в Лондон, вам придется обещать ему не меньше девяти тысяч.

— Где бы я мог с ним побеседовать?

— Здесь, в Лондоне, в пятницу, если это вас устраивает.

— Пятница. Это была его идея, не так ли?

— Да, а что...

— Ага,— сказал Вебб со столь громким вздохом, чтобы его услышал и Росс,— он наверняка женат, так?

— Женат, трое детей.

И рад был бы на уик-энд выбраться с семьей в Лондон, так? За наш счет...

— Это его дело,— холодно парировал Росс.— Запишите его номер. Он ждет, что вы позвоните и подтвердите готовность встретиться. Но пожалуйста, Кристофер, осторожнее — этот номер служебный.

— Я сейчас же ему позвоню,— обещал Вебб.— Как его называть? Стефен, Стив?

— Опасаюсь, что вам придется смириться со Стефеном.

— Мне это не очень нравится. Он слегка с гонором, что ли?

— Вот именно. Я и сам хотел вас об этом предупредить. Но в остальном проблем у вас не будет...

— Вы хотите еще что-нибудь добавить, Адриан?

— Пожалуй, нет. Мне думается, вы найдете общий язык.

— Ну, что ж, ну что ж,— с удовлетворением сказал Вебб, опустив телефонную трубку.— Похоже, что судьба начинает нам улыбаться, Джек. Наш доклад-предложение, который мы пошлем Харрингтону и его дружкам, их весьма удивит — мы продемонстрируем знание всех их секретов!

— Мой опыт разгадывания телефонных разговоров, услышанных наполовину, не очень велик,— кисло отозвался Кеннеди.— Я понял только, что вы хотите принять на работу кого-то от «Уотермана»?

— Принять — да, на работу — не совсем... Мы этого Стефана-хитреца и не возьмем на работу, а только побеседуем с ним так, словно мечтаем переманить к себе.

— Ага, понятно,—сказал Кеннеди, хотя явно ничего не понял.

— Видите ли Джек,— пояснил Вебб,— при таком собеседовании люди распускают язык и в стремлении произвести хорошее впечатление начинают болтать охотнее, чем на кушетке у психоаналитика.

— Но у нас же нет для него места,— возразил Кеннеди.— Получается, что мы ведем не слишком честную игру...

— Глупости, Джек. Выгода будет отнюдь не односторонней. Он наверняка приедет со своей любовницей, а нам придется оплатить их счет за отель.

— Все равно это довольно грязный трюк!

— Именно это и завопит Росс, когда узнает, что я отверг его протеже,— ухмыльнулся Вебб.

6.

Был сумрачный, сырой понедельник. Сити насилу пробуждался после тихого уик-энда к деловой жизни.

В маленький дневной бар на Лиденхолл-стрит Вебб пришел очень рано и теперь попивал кофе у окошка, которое он выбрал в качестве наблюдательного пункта. За окнами медленно текла река машин. Ее поток набух между девятью и половиной десятого, а потом снова спал.

Тишину в баре нарушало лишь позвякивание кофейных чашечек. Несколько клиентов, одетых в похожие на униформу серые плащи «от Барберри» или «от Данна», торопливо завтракали стоя.

— Быть старым и нелюбимым, каково это?— спросил Вебб вполголоса сам себя, но так, чтобы его услышал бармен, который как раз возвращался на свое место у стойки после того, как он выглянул на улицу глотнуть свежего воздуха.

— Ну, и как там?— спросил его Вебб, когда бармен оказался возле его столика.

— Сыровато,— однозначно оценил тот. Такой сырный сэндвич будет целый день.

— Вот и хорошо,— сказал Вебб,— тем с большим удовольствием я у вас тут посижу часок-другой.

Бармен испытующе посмотрел на Вебба, потом на пустую кофейную чашечку перед ним и снова на Вебба.

— Моя жена работает в том банке, напротив. И какой-то паршивец там за нею приударяет. Я это железно знаю!

Бармен сочувственно кивнул головой

— Мне нужно их подловить... Я думаю, что мне это удастся.— И Вебб, многозначительно глядя в глаза бармену, вынул из кармана и положил на столик свой портативный бинокль.— Я надеюсь, что я не буду вам мешать?

На лице бармена медленно проступила понимающая улыбка.

— Ну, если это ее шеф!.. — произнес Вебб с тщательно имитируемым скрытым бешенством и протянул бармену сложенную пополам пятифунтовую бумажку. Тот стал улыбаться еще шире.

— Вы много этого выпьете?— поинтересовался бармен, указывая на пустую чашечку из-под кофе.

— Галоны!

— Тогда нет проблем.— Пятифунтовый банкнот исчез в кармане у бармена.

— А что вы сделаете, если действительно их засечете?— поинтересовался он спустя несколько минут, не отрываясь от приготовления сэндвичей.

Вебб в это время уже сидел, нацелив биноккь на площадку перед банком и укрывая его при этом ладонями от взглядов прохожих. Он думал об Алисон. Это как-то облегчало ему сидение у окна, и вообще его игра становилась более достоверной.

— Буду бить ее до тех пор, пока на ней все синяки не сольются,— не оборачиваясь, ответил он.

— Вот это верный способ, только так и надо с этими бабами обращаться! — полностью поддержал его бармен и ожесточенно разрезал крупный помидор, которым он намеревался украсить миску с салатом.

У себя в кабинете Вебб появился только на четвертый день.

— Ну, как, дело стоило того?— сразу же подступилась к нему Сюзен, которая после покупки бинокля ощущала себя соучастницей в битве за «Уотерман».

— Думается мне, что да,— кратко ответил Вебб, не проявляя никакого желания пускаться в пространные объяснения. Но от Сюзен было не так-то просто избавиться. Поэтому, увидев с каким решительным выражением лица она уселась в кресло у его стола, Вебб только обреченно вздохнул и принялся рассказывать.

— Парни из «ДАСТа» уверены, что этот контракт у них в кармане. По крайней мере, один из директоров «Уотермана» придерживается того же мнения?

— Ты это точно знаешь?

— Точно знать я не могу ничего, но я видел из своего укрытия, как этот директор сердечно прощался с представителями «ДАСТа», тогда как представителей других фирм он даже не вышел провожать... Вывод напрашивается сам собой.

— Ну и что?

— Это именно то, что можно назвать жесткой конкуренцией. Если бы я попытался пойти против «ДАСТа» в лобовую атаку, у меня не было бы ни малейших шансов. Мне надо обязательно придумать какой-нибудь обходной маневр!

— А это досье, которое я перепечатывала, Крис? Оно разве не может выиграть для тебя этот контракт?

Вебб устало пожал плечами.

— Его одного недостаточно, Сью. «ДАСТ»— лучшие в Англии спецы по обеспечению технической безопасности ЭВМ. Они собаку на этом съели. Они занимаются не только безопасностью собственно компьютера, но и организацией охранной службы, размещением камер промышленного телевидения, контрольными часами и тому подобным — словом, всем комплексом вопросов, связанных с обеспечением физической безопасности вычислительных центров в целом. Я в этом вообще ни черта не понимаю. До сих пор я просто надеялся, что «ДАСТ» на чем-нибудь сорвется. Теперь же мне придется попытаться убедить боссов «Уотермана» в том, что для намеченной ими ревизии вопросы физической безопасности вычислительной системы и ее охраны от посторонних имеют второстепенное значение. Это будет нелегко. Пожалуй, мне придется даже слегка их напугать... только слегка, причем сделать это очень осторожно.

— Сделать «козу» такому большому банку?— иронически усмехнулась Сюзен.— А каково это вообще, Крис?— поинтересовалась она, закинув ножку на ножку и постукивая карандашиком по ослепительным зубкам.— Каково это — шпионить за руководством такого крупного банка, да еще где — прямо в Сити и средь белого дня?

— Караулить,— поправил ее с улыбкой Вебб.— Парни из «ДАСТа» это наверняка квалифицировали бы именно так...

— Я бы не смогла этого сделать, как бы ты это ни называл!

— Видишь ли, я рос в бедном квартале— сказал Вебб.

— Это ты мне уже рассказывал,— отрезала Сюзен, и Вебб почувствовал, что ее голос заметно охладел.

— Конечно, не среди какой-нибудь рабочей бедноты. Тебе был бы любопытен этот сорт людей, которых когда-то можно было встретить в таких изолированных кварталах-островках вокруг центра Лондона. Обязательные, порядочные, богобоязненные. Теперь таких уже нигде не встретишь.

— Святоши! — засмеялась Сюзен.

Вебб хмуро замотал головой.

— Они были по-иному порядочны и по-иному богобоязненны, чем ты думаешь, Сюзен. В основном это были остатки прежних средних слоев, и сейчас от них уже не осталось и следа. Либо они выбились наверх, как я, либо скатились на самое дно...

— Ну и что?

— Сейчас все мы стремимся поглубже спрятаться в собственную раковину и не желаем знать, что за люди нас окружают. Нас не особо волнует и то, что другие могут узнать про нашу собственную жизнь. Но тогда...

Вебб даже взмахнул рукой при этом воспоминании.

— Люди моего детства просто жили слежкой друг за другом. Это было их единственным развлечением. И как же ловко они умели это делать! Они обладали столь изощренной техникой слежки, какую теперь можно найти лишь где-нибудь в глухой деревушке. И это все вошло в мою плоть и кровь, как бы я ни ушел от их образа жизни...

— По-моему, тебе это занятие чрезвычайно понравилось,— решила наконец Сюзен полуосуждающе, полузавистливо.— Это как будто совсем новая игра, правда, так вот следить за людьми, откуда они идут, куда, с кем, да?

— Могу тебе только сказать, что такого ощущения я не испытывал... Да, последний раз я этим занимался, когда мне было тринадцать лет.— Вспоминая, Вебб даже прикрыл глаза.— Мы тогда следили за одной чокнутой семейкой, которая жила напротив нас, а они следили за нами. Думаю, что мы тогда им проиграли. Мы были еще более занимательным объектом для наблюдения, чем они...

Поняв, что больше из Вебба ничего не вытянешь, Сюзен наклонилась к нему и очень тихо сказала:

— Я за тебя очень болею, Крис.

Потом, тщательно отмерив паузу, добавила:

— Было бы отлично, если бы ты смог меня вечером отвезти домой... Сюзен показалось, что его молчание длилось века.

— О'кэй!

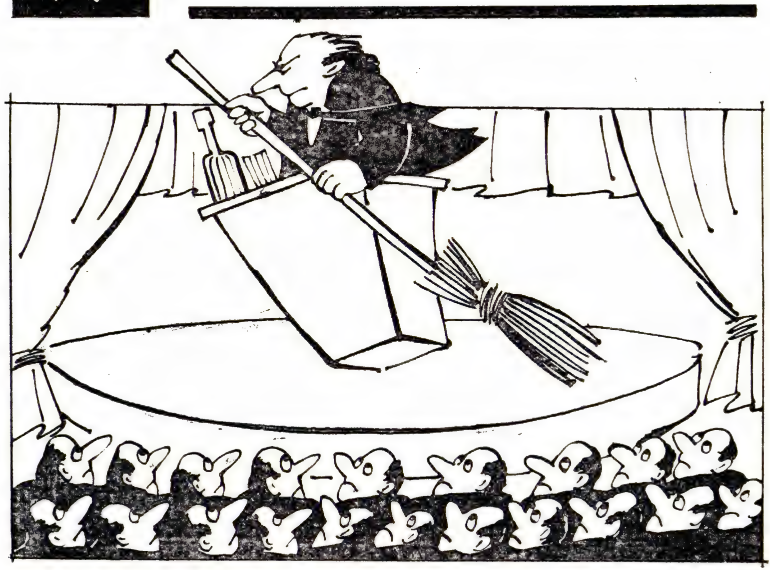
Ее ноги показались ему сегодня вдруг особенно красивыми, и это помогло Веббу решиться.

— Я принесу тебе чашечку кофе,— улыбнулась Сюзен, вставая.

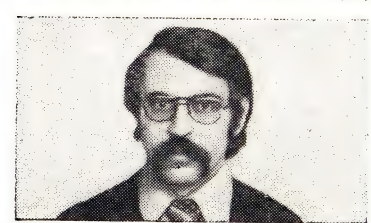
— Бога ради,— ужаснулся Вебб,— только не кофе. В засаде я напился его на много лет вперед.

Перевод И. ЛИПСИЦА
Рис. В. КАШИРИНА

(Продолжение следует)



ЗИГЗАГИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДРАМЫ



Г. Г. ДЕМИН,
Москва

В статье театрального критика Б. Кагарлицкого «Между цехом и сценой» («ЭКО», 1987, № 2), прослеживающей эволюцию одного из значительных направлений современной драматургии — производственной драмы, четко сформулирован главный ее недостаток: она не дала ответа на вопрос о том, «какой тип личности и какая жизненная позиция соответствует новому масштабу задач». Именно поэтому производственная драма, казалось бы, так много сделавшая для резкого изменения политического климата,

оказалась к моменту ею же призываемого поворота далеко от переднего края. Сдача позиций произошла несмотря на то, что по схеме производственного конфликта пытались создать новые варианты, затрагивающие уже не только заводы и строительные площадки, но и вторгающиеся в иные сферы деятельности — управления юриспруденции, торговли и т. д. Расширительное толкование темы «Человек и его дело» позволило подверстать другой материал, но это было чисто пространственное, количественное увеличение, не несущее новых идей, а значит — обреченно тупиковое. Практическая исчерпанность модели производственной драмы семидесятых годов стала внятна еще несколько лет назад — само ее введение в качестве обязательной рубрики театральной афиши предвещало неминуемое вырождение. Директивное насаждение плодило поток подражательной псевдодрамы, вызывающей скуку в зрительном зале и отвращение актеров.

Театр и драматургия — сосуды сообщающиеся, сценическое искусство способно воздействовать на драматическую литературу. А театр сегодня не только стремится быть в числе активных пропагандистов перестройки, но и пытается испытать все ее экономические перипетии на себе самом. Театр переходит на хозрасчет. Производственные отношения представляют отныне для театра интерес не только в качестве эстетической или гражданской проблемы, но и непосредственно его затрагивают[1]. Будущее производственной драмы поэтому в значительной степени зависит от ее взаимоотношений с театром. Отбросить ее достоинства, публицистический накал, принесший ей некогда всенародное признание, было бы расточительством. Рассмотреть производственные мотивы в спектаклях последних сезонов представляется небесполезным — по ним можно предположить дальнейшую судьбу рабочей (и не только рабочей) темы.

Среди спектаклей, поставленных в сезон 1985/1986 гг., выделяются несколько, в которых производственные коллизии послужили предлогом для ликующих фанфарных напевов. Первенство здесь принадлежит (с минимальным, впрочем, отрывом) столичному театру имени Вахтангова, показавшему комсомольско-молодежную вампуку «Енисейские встречи» по мотивам очерков А. Зябрева в постанов-

[1] См. интервью с главным режиссером театра им. Ермоловой В. Фокиным в «ЭКО» № 3 за 1987 г.

ке Е. Симонова. Начиная с пролога, когда молодые артисты проходили через зал, дав понять, что их герои — оттуда, из жизни; продолжаясь в эпиграфе, когда заслуженный седой мастер передавал священную эстафету — факел с фонариком — в руки молодежи; и далее сквозь все представление просматривалось желание возвестить о всеобщем трудовом энтузиазме, презирающем законы экономики. Рабочие будни бригады спецгидроэлектромонтажников (а может быть, электрогидроспецмонтажников) на строительстве крупнейшей в Сибири (а может, и в мире) ГЭС преображались в восторженный гимн непрерывному созиданию, в котором нет места сомнениям и мыслям. Трудности являлись лишь в метеорологическом обличье и преодолевались дружной хваткой всех за канаты, к которым привязано нечто невидимое зрителю, но категорически большое и важное. Постановка, собравшая невиданный букет театральных штампов и казенного оптимизма, вызвала массовый бег публики со «Встреч» и резкие отповеди многотерпеливой прессы. Попытка возвеличить шапкозакидательство как единственный метод разрешения проблем провалилась с шумом — спектакль был снят.

Безрадостен удел и постановки другого академического театра столицы — имени Моссовета. В «Проходной» С. Коковкина, поставленной П. Хомским, действие разворачивается на керамическом заводе, где никак не хочет работать на отечественном сырье гигантская импортная машина, формующая изоляторы. Самые напря-



женные моменты спектакля — испытание полученных образцов, когда под самыми колосниками к ним неотвратимо приближаются холодновато поблескивающие шары, а меж ними проскакивал разряд, ослепляя и оглушая остолбеневшую аудиторию. Главный герой — бывший кадровый рабочий, а ныне вахтер — грудью встает на пути негодной продукции. Сняв с плеча положенную винтовку, он уводит за собой безответственного ответработника на глазах всех персонажей и потрясенной публики. Выстрел исторгает единодушный вопль, но мишенью оказывается злополучный образец, разлетающийся на куски. Хватит слов, беремся за оружие! — прозрачная идея отличается от замысла вахтанговцев разве что обратным знаком и демонстрирует, каких философских глубин может достичь эпигонство производственной драмы.

Однако большинство спектаклей о деловых людях не отличались кровожадностью или легкомыслием. В них сосредоточенно решали выдуманные проблемы, преодолевали несуществующие преграды и в меру бодро подводили к жизнеутверждающему финалу. Какое бы название ни носили подобные творения — «Верховный суд» или «Вызывается Крижевский», где бы ни происходили описанные в них события, на подмостки какого бы театра ни выходили их действующие лица — это был все тот же обкатанный вариант игры в поддавки со зрительным залом.

Но существеннее то, что спектакли, приковавшие общественное внимание, тоже задевали экономические и производственные вопросы. «Диктатура совести» М. Шатрова в постановке М. Захарова на сцене московского театра имени Ленинского комсомола начинается с летучки в кабинете главного редактора молодежной газеты. Унылость присутственного места гармонирует с немыслимо прилизанным париком шефа и стандартными речами заседающих. Затем рухнут стены, возникнет метафора бесконечного пространства и клубящегося времени, где и пойдет жаркий спор о противоречиях демократии и социализма. Обращение к политическому театру потребовало ломки — наглядной — устарелых эстетических канонов, жестко связанных (в глазах не только театра, но и публики) с дискредитировавшим себя стилем работы.

Методы управления — тема пьесы А. Буравского «Говори...», написанной по мотивам книги очерков «Район-

ные будни» В. Овечкина и фактам биографии писателя. Сам материал — в первоисточнике описана деревня пятидесятых годов — требует, казалось бы, внимания к экономическим проблемам. Однако вопрос о том, почему сменивший волюнтариста прогрессивный руководитель сам прибегает к насильственным действиям, театром имени Ермоловой и постановщиком В. Фокиным переводится в план публицистический, неизбежно затмевая анализ патетикой.

Напротив, механизм гашения инициативы — предмет рассмотрения в «Эффекте Редькина» А. Козловского, пьесе, пародирующей привычную производственную коллизию: молодой изобретатель открывает способ достичь всеобщего изобилия не позже как через год. Абсурдность «эффекта» позволяет высветить реальную омертвелость инстанций, в которые стучится полный грандиозных замыслов главный герой. Чрезвычайно характерно, что таким образом вывернутая наизнанку производственная драма встретила самое полярное отношение в разных городах, где была поставлена: если где-то ее премьеру приурочили ко дню открытия партийного съезда, то в иных местах раздавались требования запретить ее как антисоветскую. Переход к иной художественной модели воспринимался идейным отступничеством — убийственная характеристика когда-то бунтарского жанра.

Понятно, что любую концепцию, воплощенную в традиционные рамки, театр ставит под сомнение. «Статья» Р. Солнцева — типичный образец рассматриваемого тече-



ния: начальник Государственного архитектурно-строительного контроля на свой страх и риск борется против брака и халтуры. Режиссер Ю. Еремин в спектакле на сцене Центрального театра Советской Армии решительно меняет тон пьесы, прибегая к откровенной буффонаде: главный герой проносится в самолетном кресле над головами прочих персонажей, из неисправного автомата после удара кулаком бьет фонтан газированной воды, перестановки совершаются в танцевальных ритмах и т. п. Балаганный антураж работает на осмеяние всякого ранга чиновников, с которыми сталкивается неуемный главный герой. Серьезность, с которой относится к себе производственная драма, отбрасывается напрочь — ни о каких деловых проблемах невозможно вести речь с тем зоопарком бюрократов, что предстает на подмостках.

Итак, в отношении театра к недавнему фавориту безраздельно господствует ирония. Примечательно, что МХАТ, завершивший сезон непривычной для академической афиши постановкой «Чокнутой» (пьеса А. Гельмана называлась спокойнее — «Зинуля»), потерпел поражение, решив конфликт диспетчера с начальством в психологических тонах. Положительный герой, сражавшийся с порочной системой, потерял привлекательность, поскольку мысль о неотвратимости перемен уже укоренилась в общественном сознании, а степень откровенности, ранее притягательная, уступает остроте, быстро набранной более оперативными средствами массовой информации. Знаменательна и поспешная передислокация театра им. Моссовета, под занавес сезона выпустившего «Цитату» Л. Зорина, где повеселевшие актеры всласть издеваются над недавними властительными кумирами.

Похоже, театр признал (а замешкавшихся подталкивает зритель), что поддержка той или иной экономической концепции не входит в компетенцию искусства, и на радостях готов отречься от собственных былых успехов. Однако у производственной драмы есть сильный соперник, который ныне может превратиться в соратника. В сценической литературе последних полутора десятилетий развилось течение, внешне будто прямо противоположное пьесам о «деловых людях». Поставив в образец драмы А. Вампилова (отчего и получило одно из наименований — поствампиловской драматургии), это направление наложило табу на профессиональную деятельность

персонажей, ограничив их сферой быта. Язык героев Л. Петрушевской, А. Галина, В. Славкина и других авторов этой «новой волны», кажется, не знает технических и экономических терминов, что так щедро насыщают речь персонажей производственной драмы. Но при видимом отличии изобразительных средств между двумя направлениями существует глубинное сходство: в повседневности дают себя знать те же жгучие социальные проблемы, что волновали и пишущих о производстве. Само исключение деловой области, восприятие работы лишь с точки зрения обыденности — как зарабатываешь и сколько времени тратишь на дорогу — четко сигнализируют о неблагополучии в существенном для самореализации личности. Характерна поэтому перекличка, возникшая между лидерами обоих направлений: если А. Гельман несколько лет назад удивил своих почитателей «Скамейкой», герои которой — мужчина и женщина, случайно встретившиеся в парке,— озабочены только личной жизнью, то Л. Петрушевская ответила пьесой-пародией «Скамейка — премия».

Сложившееся положение несколько напоминает ситуацию в драматургии 30-х годов, когда тоже велась дискуссия о преимуществах камерного или масштабного мира, в котором действуют персонажи,— с той лишь разницей, что сегодняшнее состояние общества воспринимается с иным знаком. Тот спор закончился к демонстративному удовлетворению сторон выработкой «синтеза»: соединению в одном произведении деловой и личной сфер существования. На практике союз привел к обратному результату — унификации драмы, ускоренному конфликту, равноудаленному от возникающих и экономических и нравственных проблем. Горький социальный опыт необходимо учесть сегодня — отважится ли на это театр, занятый поиском новых организационных форм, созданием собственных творческих союзов?

Сезон 86/87 годов в столице протекает вяло, несмотря на широко разрекламированное открытие семи новых театров (часть которых еще не функционирует). Борьба перешла внутрь театров, раздираемых противоречивыми стремлениями [2], а зрителю предлагаются постановки классики (с «разоблачительными» тенденциями), не утверж-

[2] См. «Огонек» № 5 за 1987 г.

давшиеся ранее в репертуаре пьесы да инсценировки нашумевших романов. И все же вышел ряд премьер, затрагивающих рассматриваемую проблему с разных сторон.

В «Стене» А. Галина зрителю явлен технологический процесс, хотя и особого рода — театральный. Режиссер провинциального театра, ставящий очередную производственную драму, выстроил на сцене точную копию гостиницы, в которую действительно поселил актеров — для полноты ощущений. Узнав о тайном «отеле», в него пробираются взаправдашние командировочные и прочие бездомные, рождая цепь трагикомических недоразумений. На первый взгляд — капустник на внутритеатральные мотивы, однако постановщика Р. Виктюка и актеров «Современника» привлек иной пласт: столкновение реальных забот и тревог обыкновенных людей с их отражением в трафаретном искусстве. Театр смеется не только над застылыми схемами драматургии, но и над собственными штампами ее воплощения, в раскованной стихии лицедейства обретя торжество над тяготами существования.

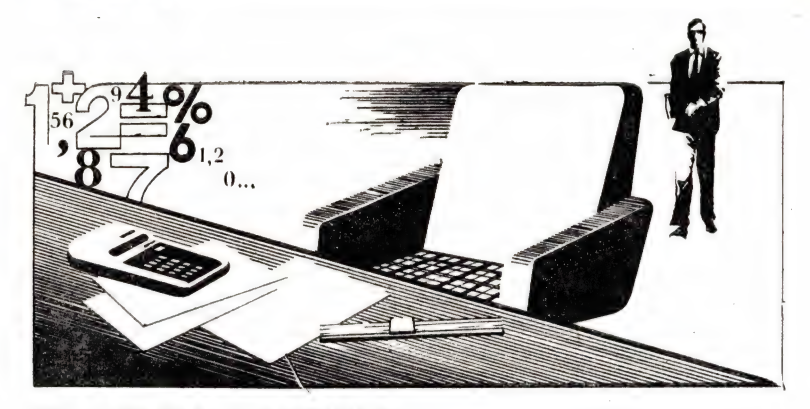
Иной подход — в «Примерах из жизни», поставленных на сцене Московского театра миниатюр М. Левитиным по собственной пьесе, в основу которой положены очерки известных журналистов. Не скрывая публицистической природы первоисточника, театр сопоставляет несколько историй, герои которых отмечены единой чертой профессиональной некомпетентности. Собственными средствами — в сценографии, например, огромный баллон, вначале покорным ковриком лежащий под ногами спектакля, раздуваясь, заполняющий все пространство,— театр рисует картину распространенной социальной болезни, чья экспансия грозит уничтожить наилучшие начинания.

Преодолевая собственную инерцию, театр предъявляет иные требования к себе и к драматургии, в том числе и производственной драме. Поиск нового героя, новых способов отражения изменчивой действительности отражает и неуверенность в возможности возрождения, и надежду на его необратимость.

Рис. Н. ГРАЧЕВОЙ







ИЗ ОПЫТА ВЕДЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ И ЛИЧНЫХ ЗАПИСЕЙ

В. Л. РАДОМЫШЕНСКИЙ,
Чернигов

Говорят, незаписанную мысль можно потерять навсегда. Из личного же горького опыта могу добавить, что и записанную мысль можно потерять. Задача, которую я поставил перед собой, в том и состояла: предельно быстро и просто находить свои лаконичные записи. Перебирая всевозможные варианты оргтехники и организации труда, я выработал для себя систему накопления и поиска личной и служебной информации. Ею и хочу поделиться.

Личным «накопителем» стал дневник, служебным — рейтерная картотека, а подсобником для дневника и картотеки стал карманный записной комплект. На поиск любой накопленной мной информации уходит не более 2—3 минут, несмотря на то, что запись хранилась месяцы и даже годы.

Дневник

Он разлинеен и, как показано на рис. 1, в правой половине разделен на самостоятельные зоны (под копирку до последнего листочка). Каждая из зон предназначена только для «своих» записей. Мои зоны (у каж-

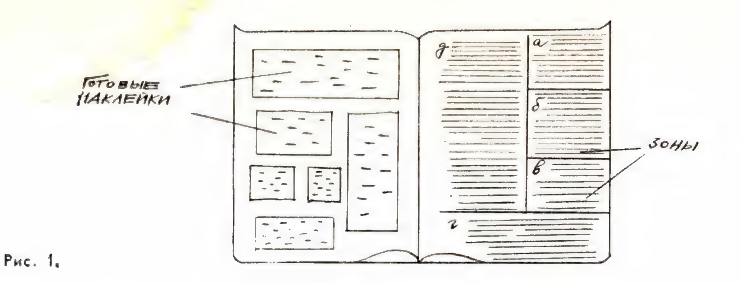


Рис. 1.

дого могут быть свои, разумеется) озаглавлены следующим образом:

а) знаменательные события и даты;

б) личные наблюдения в точных единицах измерения;

в) то же самое, но выраженное понятиями;

г) чужой опыт (советы, рецепты и пр.);

д) личные размышления.

Заполнение зон происходит, естественно, неравномерно. Случается, что страницу надо переворачивать, хотя она еще наполовину пуста, а затем листать в ту или другую сторону, пока не заполнятся все зоны полностью. Но это не беда. Беда, когда всевозможные по характеру записи производятся подряд (без системы), а затем надолго оседают мертвым грузом, как иголка в стоге сена. Поиск необходимой записи в моем «зональном» дневнике довольно прост. Записи, касающиеся, например, хронометража, я буду искать в зоне «б», описание повадок животного — в зоне «в», совет специалиста — в зоне «г» и т. д.

Левая половина дневника свободна от зон, она предназначена для готовых наклеек (рукописных или типографских вырезок). Даже если наклейки будут разнотемны, форма, почерк и прочие внешние признаки помогут их быстро найти.

Формат рабочего дневника желательно иметь не менее 31 × 24 см (это размер обычного канцелярского скоросшивателя), с тем чтобы емкость зон-накопителей была достаточной. Журналы такого формата, к сожалению, редко поступают в канцелярские магазины. Трудно их доставать и централизованным (на ведомство) путем. Впрочем, его можно сшить и переплести самому. При этом желательно использовать голубую бумагу — на таком фоне легче читать написанное, почему-то четче виден шрифт.

Рейтерная картотека

Вторым, но уже служебным, накопителем информации стала картотека, состоящая из стандартных перфорированных карт К-5 и цветных рейтеров-наездников — разноцветных пластмас-

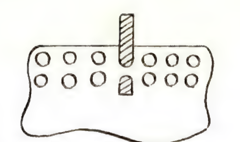


Рис. 2.

совых пластинок, нижней частью прикрепляющихся к паре вертикальных отверстий краевой перфорации карты (рис. 2). Этими картами давно пользуются центры научно-технической информации. Серийное производство их налажено в Таллине, а рейтеров — во Львове.

Лицевая часть рабочей карты — носительницы информации

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
болезни зерновых	вредители	болезни	вредители	болезни	вредители	болезни	вредители	болезни	болезни цветов	вредители запасов	сорняки	оперативные сведения		
	картофеля		технич. культур		плод.-ягод. культ.		цитрусовых							

Список шифров

Персиковая плодожорка (6) — красный

Восточная плодожорка (6) — желтый

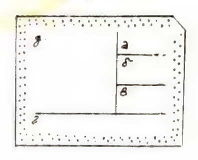
Учет полевых обследований (13) — крас.-зел.

Рис. 3. **ОБРАЗЕЦ ЗАПОЛНЕНИЯ ХОДОВОЙ КАРТЫ.**

разделена на зоны (рис. 3, 4), каждая из которых готова принимать только свою запись, а оборотная остается свободной для готовых наклеек или вкладышей. Как видите, здесь та же самая система, что и в дневнике, за исключением одной детали: на обороте карточки целесообразнее наклеить копеечный конверт-кармашек, а вырезки не наклеивать, а складывать

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Распространение		Что повреждает	Характер повреждений	Признаки	Биология	Переносчик	Меры борьбы	Карантинные мероприятия
в СССР	в мире							

Рис. 4. **КАРТОЧКА-НОСИТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ ПО КАРАНТИННЫМ ОБЪЕКТАМ.**



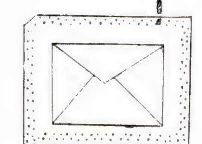


Рис. 5.

в конверт — больше поместится (рис. 5).

Поиск карты и извлечение ее из стопки предельно просты, если разработана система шифровки карт. Вот над ней и пришлось поработать.

На одну из карт (рис. 3) наносится сетка с указанием номера каждой пары вертикальных отверстий (гнезд): 1, 2, 3... 15. С 1-й по 12-ю — для справочных данных, с 13-й по 15-ю для оперативных сведений. Эта карта уже станет называться «кодовая», или «ключ-карта». Она же является как бы оглавлением (перечнем разрабатываемых тем). Присвоить шифр каждой рабочей карте — значит сообщить ей номер гнезда и оттенок рейтера. Например, 6 — красный и т. д. Рейтер прикрепляем на соответствующую пару отверстий карты, приставляя ее к сетке кодовой карты. На последнюю можно нанести список шифров, если их не так много. Таким образом, чтобы найти карту, например, с шифром 6 — красный, достаточно приложить кодовую карту к массиву и в гнезде 6 за красный рейтер вынуть карту. Затрачиваются на ее поиск секунды. Как бы усердно мы не перетасовывали стопку, заданную карту как шило в мешке не утаить, она хорошо заметна сверху.

Одно из преимуществ картотеки такого типа в том и состоит, что группировка их в массиве не требуется. Наоборот, чем сильнее перетасовано, тем быстрее поиск. Рейтеры при этом не заслоняют друг друга. Если сведения по какому-то вопросу не поместились на одной карте (а я стремился к тому, чтобы помещались, и добился этого), можно завести вторую, третью и т. д., но кодировать (метить) одинаково. На тот случай, если не достает оттенков рейтеров (у меня их всего 12), можно применять их бесконечные сочетания. Для ускорения поиска я применил словесное оглавление кодовой сетки в ее справочном разделе (гнезда 1—12).

По работе мне потребовалось завести карточки на весь перечень особо опасных карантинных вредителей сельскохозяйственных угодий, болезней и сорняков. Их биоэкологическая характеристика занесена в сжатой конспектной форме. Свежие научные данные можно накапливать, заполняя соответствующие зоны на карте (см. рис. 4).

Между тем чаще я прибегаю к работе над картами с опера-

тивными сведениями, которые в кодовой сетке занимают гнезда 13—15. Здесь ведется точный учет тех или иных мероприятий по целому ряду признаков и, выражаясь информативным языком, организован «многовходовый» учет. Это: карточки по истории выявленных очагов карантинных вредителей с учетом моих мероприятий по их ликвидации; учет повторности обследований по выявлению новых очагов; учет нарушений в подконтрольных организациях, выявленных в ходе служебных рейдов, и личные мероприятия по их устранению; учет фонда командировочных; учет сведений по вверенным административным районам; учет вопросов, которые требуется включить в повестку собраний или в план пропагандистской работы в своих районах; учет обзора служебной периодики и др.

Вот уже пять лет картотека верно служит мне, высвобождая массу времени, которое используется на творческую, рационализаторскую и общественную деятельность.

Карманный записной комплект

Известно, что даже над обычной канцелярской скрепкой люди до сих пор ломают головы, считая ее несовершенной и стремясь ее улучшить. Над вариантами записных комплектов тем более будет работать не одно поколение людей, привыкших пользоваться деловыми записями на ходу.

Внешне он довольно прост: состоит из двух самостоятельных блокнотов под одной кожаной обложкой, замыкающейся либо кнопкой, либо молнией, и авторучки или карандаша, для которых внутри предусмотрено место для крепления (рис. 6).

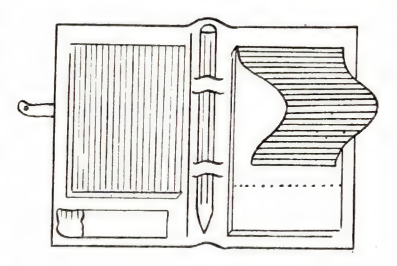


Рис. 6.

Мои требования к комплекту заключались в следующем. Во-первых, удобные размеры (особенно вес и толщина), с тем чтобы всюду иметь его при себе, не оттопыривая и не отягощая кармана пиджака. Во-вторых, возможность легко и просто избавляться от так называемого информационного шума, иными словами — быстро ликвидировать временные черновые наброски. Подробнее остановлюсь на втором моменте.

Когда вы перелистываете свои записные книжки, то, несомненно, находите определенный процент записей, давно потерявших право занимать там место. И даже не столько жалко места, сколько жалко времени, которое может потребоваться

на поиск действительно полезной строчки, причем полезной многоразово. Типична ситуация, когда исписанный до конца блокнот со всем его содержимым либо откладывается в сторону, либо частично переписывается во вновь заведенный.

Выход из положения я нашел в создании комплекта двух видов блокнотов — блокнота с неотрывными листочками и отрывными.

Неотрывной блокнот — это обычная записная книжка, но отвечающая моим требованиям: а) толщина не более 5 мм; б) листочки тонкие, прочные, линованные, голубые. К отрывному блокноту требование простое — быть отрывным по частям (для экономии блока). Это достигается либо креплением к кожаной накидке отрезка металлической линейки, служащего ножом, либо заблаговременным пунктирным проколом всего блока, отступая 1/3 от края с помощью шила и линейки (см. рис. 6). Как пользоваться блокнотами?

В отрывной блокнот попадают любые черновые наброски. Это свободная половина записного комплекта. Заполненные листочки здесь долго не задерживаются, они срываются подобно листочкам отрывного календаря. Емкие по содержанию и опрятные по форме, они могут стать готовой наклейкой в дневник или вкладышем в рейтерную картотеку. Остальное «сырое и неопрятное» также срывается, но используется по усмотрению автора.

Что касается неотрывной половины комплекта, сюда должно попадать то, что может пригодиться за пределами дома или конторы многократно. К примеру: расписания, имена, телефоны, адреса, формулы, наименования и марки запасных частей и других промышленных товаров и пр. Не лишним будет иметь номера городских телефонов на всевозможные экстренные случаи. Полезно записать и сведения о себе (ФИО, адрес, место работы, группу крови, регистрационные номера личных или служебных документов на случай личного невезения). Исписанный до последнего листочка отрывной блокнот заменяется свежим, самостоятельно изготовленным (заранее и в достаточном количестве), а неотрывной блокнот верно служит хозяину довольно продолжительное время.

Сборная пластиковая дощечка

Могу предложить вниманию читателей еще одну небольшую находку. Это приспособление для поэтапной работы над рукописью с простым карандашом в руках. Составленная из 3—4 пластин, пластиковая дощечка скрепляется двумя кольцами по типу перекидного календаря (рис. 7). Правкой рукописи мо-

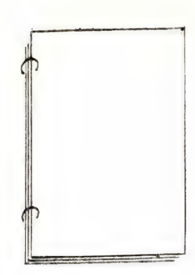


Рис. 7

гу заниматься и в дождь, и в снег, и в мороз, и вне письменного стола, и даже... лежа. С помощью резинки легко избавляюсь от следов графита бесконечное количество раз и в любой строчке рукописного текста.

Пластик я приобрел в магазине «Юный техник». Разметил по размеру перфокарты К-5 (21 × 51 см), нарезал ножовкой по металлу, подработал края шкуркой, просверлил дрелью в двух местах и скрепил кольцами. Лицевую поверхность пластика равномерно протер самой мелкой шкуркой в разных направлениях (это обязательно, в противном случае карандаш скользит по глянцевой поверхности, не оставляя следов). Вот и все.

У моей «пластиковой тетради» есть один недостаток: в отличие от бумаги черновик (отработанный материал) не откладывается в сторону, а стирается навсегда. Вместе с тем «пластиковая тетрадь» не раз сослужила мне добрую службу. Должен обратить внимание еще на одну деталь — резинку. Надо подбирать не слишком жесткую и не слишком мягкую, чтобы графит не размазывался по пластине, а легко стирался. Хороши рыхлые резинки.

Заканчивая описание своих небольших находок по научной организации личного труда, хочу предостеречь читателя: чрезмерное и бесцельное увлечение деловыми записями может сформировать неприятную привычку — все меньше доверяться собственной памяти, робеть перед неожиданно возникшей ситуацией, когда надо мобилизовать мышление и память и принять оптимальное решение. Оргтехника (в широком ее смысле) и деловые записи (в узком)— друзья и помощники до тех пор, пока не превращаются в самоцель. Мой дневник заведен для того, чтобы целенаправленно перечитывать его; служебная рейтерная картотека — чтобы бороться с суетой в работе, быть точным и доказательным в своих утверждениях, а также высвобождать время для более серьезных дел; карманный записной комплект — чтобы вырабатывать точную координацию действий за пределами конторы и «ловить» все самое интересное из специальной литературы и из личных наблюдений.







КОНКУРС ДОКУМЕНТОВ

Васил СОТИРОВ, БОЛГАРИЯ

В одном институте освободилось хорошее место. Объявили конкурс. Трое человек подали документы. Первый кандидат считал, что главным конкурентом у него будет тот, кто подал документы вторым. Второй был того же мнения. Конкурс, однако, выиграл третий.

Оба неудачника пришли к председателю конкурсной комиссии, чтобы выяснить, чем превзошел их коллега. Председатель комиссии открыл папку с документами, полистал протоколы.

— Одним из условий,— начал он,— было наличие у кандидата, как минимум, пятилетнего стажа по специальности. У вашего коллеги — как раз пять лет. И еще два месяца.

— Но у меня десять лет такого стажа,— нервно сказал бывший первый кандидат.

— А у меня — двенадцать! — громко добавил второй.

— Другое условие,— продолжал спокойно председатель.— Кандидат должен иметь научные публикации. У вашего коллеги их две.

— Две?— изумился первый.— У меня двадцать.

— А у меня восемнадцать,— недоуменно подал голос второй.

— Далее,— невозмутимо сказал председатель.— Кандидат должен владеть по крайней мере одним иностранным языком. Ваш коллега знает английский.

— Я знаю три языка,— скрипнул зубами первый.

— И я три,— тяжело вздохнул второй.

— Та-а-к,— председатель внимательно посмотрел на присутствующих.— Кстати, назовите полностью ваши имена.

— Златомир Драганов.

— А вы?

— Спас Койчев.

— Видите ли,— председатель закрыл папку.— Последнее условие следующее — имя кандидата должно было быть Петко Харизанов. И только ваш коллега отвечал этому требованию. Есть еще вопросы?

Отвергнутые кандидаты молчали. Спрашивать было нечего. Было что сказать...

Перевел Игорь ИЛИНГИН.

ИЗМЫШЛЕНИЯ

Веслав БРУДЗИНЬСКИЙ

Нет такого препятствия, стоя на котором, он не смог бы произнести оптимистическую речь.

Странная зависимость: чем меньше успехов, тем больше экономистов...

Демократизация — это, в его понятии, получение широкими массами доступа к хищению общественного имущества.

Борьба с педантизмом и бюрократией трудна потому, что для успешного ее видения нужны педантичные бюрократы, а они — на противной стороне.

Настоящий новатор не оглядывается, чтобы узнать идут ли за ним — он чувствует это по пинкам в спину.

Не хотел производить хорошие товары. Утверждал, что чем выше качество продукции, тем чувствительней становится ее нехватка.

Поворотный пункт в карьере: уже не тебе говорят: «Короче!», а ты.

Некоторые считают, что служат делу, когда стоят на задних лапках.

Не подсиживай начальника, которому ты еще ничем не обязан!

«Не тревожься, это всего лишь буря в стакане воды!» — «Да, но как выбраться из этого стакана?»

Перевел с польского Вал. ВОРОНЦОВ



УКАЗАТЕЛЬ СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В 1987 г.

Номер журнала

ЛЕНИНСКИЕ УРОКИ УПРАВЛЕНИЯ. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ. СТАВИМ ПРОБЛЕМУ

1917—1987. РАЗДУМЬЯ НАД ВРЕМЕНЕМ

ПЕРЕСТРОЙКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА

ЭКОНОМИКА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА. СПЕЦИАЛИСТ И ЭПОХА

Качество за спиной Госстандарта

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ СОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАН. ИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ КОМАНДИРОВКИ

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИКА РАЗВИТЫХ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАН

ДИЖИ

ПУБЛИЦИСТИКА

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЖИЗНЬ — ГЛАЗАМИ ПИСАТЕЛЯ. ЗАРУБЕЖНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ЭКОНОМИКА И ИСКУССТВО

СОВЕТЫ ДЕЛОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ

СРЕДИ КНИГ. РАЗМЫШЛЕНИЯ НАД КНИГОЙ

ЗДОРОВЬЕ — КАТЕГОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ

ЧИТАТЕЛЬ И ЖУРНАЛ. ЧИТАТЕЛЬ РАЗВИВАЕТ ТЕМУ

POST SCRIPTUM



СОДЕРЖАНИЕ

В следующий номер готовятся:

● Под рубрикой «Актуальные вопросы экономической теории» статья академика АН ЭССР Г. И. Наана «Власть и разум».

● Материалы «круглого стола» «ЭКО» «Нормы права и практика хозяйствования», за которым собрались экономисты и юристы.

● Подборка статей об одесском объединении «Стройгидравлика». Объединение — одно из ведущих в Министерстве строительного, дорожного и коммунального машиностроения. Его особенность — это системный подход к решению управленческих, производственных и социальных проблем. Здесь суммировали и применили опыт, накопленный в промышленности страны.

● Беседа с академиком АМН СССР В. П. Казначеевым «Царь природы? Наблюдатель вселенной? или „всего лишь человек"?...»

● Статья А. П. Ляликова «Венец терновый, увитый лаврами» — о работе изобретателей и рационализаторов.

● Продолжение романа Д. Макнила «Консультант».

● Статья кандидата экономических наук В. Г. Басаревой «Службы снабжения сегодня и завтра».

● Материалы рубрик «Экономика развитых капиталистических стран», «Читатель и журнал», «Среди книг» и др.


ЭКО-Микс
КОММЕНТАРИИ ХУДОЖНИКА В. КРИВОБОКОВА
К МАТЕРИАЛУ С. А. БЕЛАНОВСКОГО
«В ВОДОВОРОТЕ СНАБЖЕНИЯ...»
–ВАМ, КАК НАЧИНАЮЩЕМУ, НАДО ЗНАТЬ, ЧТО СПОСОБНОСТЬ ЧТО-ТО "ВЫБИТЬ" ЯВЛЯЕТСЯ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ СНАБЖЕНЦА. ПОЭТОМУ, СОСТАВИВ ЗАЯВКУ, Я ВООРУЖАЮСЬ И ВЫХОЖУ НА ДЕЛО...
ЗАЯВКА
ЛИПА
ЛИПА
ЛИПА
БАЗА СНАБЖ
–В НАШЕЙ СФЕРЕ МЕЛКИЕ ВЗЯТКИ СЧИТАЮТСЯ НОРМОЙ!
–А СПИРТ – ЭТО ЗОЛОТОЙ КЛЮЧИК, ОН "ОТКРЫВАЕТ" ВСЕ
Согласен
СПИРТ
ДУЕТ ВЕТЕР ОЗОРНОЙ В ПАРУСА ФРЕГАТА. ПРОВОЖАЕТ НА РАЗБОЙ КОЛЛЕКТИВ ПИРАТА...
ДИП
–ВЫ СО СВОИМИ ЗНАНИЯМИ ВЫСТУПАЕТЕ КАК БАНДИТ, КОТОРЫЙ ОТБИРАЕТ РЕСУРСЫ У КОГО-ТО ДРУГОГО?
–ДА, ТАК ПОЛУЧАЕТСЯ. ЦЕПЬ НАРУШЕНИЙ НЕ ТОЛЬКО ДЕЗОРГАНИЗУЕТ СЛУЖБУ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ, НО И СВЯЗАННЫЕ С НЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

АДРЕС ПОДПИСЧИКА:



ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

ИНДЕКС 71117 ЦЕНА 70 КОП

ФОТООКНО ТАСС



ОГРОМНЫЙ ИНТЕРЕС ВЫЗЫВАЕТ В АВСТРАЛИИ
ВПЕРВЫЕ ПОЯВИВШИЙСЯ ЗДЕСЬ АВТОМОБИЛЬ «ВАЗ-2108»,
КОТОРЫЙ ВЫХОДИТ
НА РЫНОК ПОД НАЗВАНИЕМ «ЛАДА-САМАРА».
ЭТОТ СНИМОК СДЕЛАН
НА ФИРМЕ «ЭСКУАЙР СААБ-ЛАДА» В КАНБЕРРЕ.
ФОТО А. ВОРОНИНА


ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА
12
1987
ЭКО